

**M I C E 施設におけるコンセプション方式活用推進に向けた
調査等業務**

公表資料

令和4年3月

観 光 庁

目次

項目	ページ
I. はじめに	P. 3
II. 多様なMICE施設におけるコンセッション方式の活用可能性	P. 5
III 先行事例調査	P. 13
1 横浜みなとみらい国際コンベンションセンター(パシフィコ横浜ノース)	P. 15
2 愛知県国際展示場(Aichi Sky Expo)	P. 24
IV. MICE施設へのPPP/PFI手法導入のポイント整理	P. 34
ご参考：その他 関連事例	P. 45

I はじめに

本調査業務の背景

- 観光庁では、PPP/PFI 推進アクションプラン（令和2 年改訂版）において、MICE（注1）施設が重点分野として掲げられていることを踏まえ、MICE 施設のコンセッション方式活用を推進している。
- また、「観光立国推進基本計画」（平成29 年3 月28 日閣議決定）において設定された訪日外国人旅行消費額の目標達成に向けても、民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用して効率的かつ効果的なサービスの提供を行い、MICE の開催件数増加に寄与することが期待されるMICE 施設のコンセッション方式の活用の加速化が求められているところ。
- 令和元年度および令和2 年度の調査業務において、独立採算型および混合型のコンセッション方式導入の検討を通じて、MICE 施設へのコンセッション導入に関わる問題点を整理したほか、セミナーを通じて同方式を含む官民連携手法のMICE 戦略への活用意義について周知を行ったところ。
- 他方、令和元年度および令和2 年度はコンセッション方式によるMICE 施設が相次いで事業を開始し、令和2 年の年初から続く新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響を受けつつも、事業を継続しているところ。同方式の採用を決定または検討中の自治体においては、参考となる事例となっている。

本調査の概要と目的

- 上記の本調査業務の背景を踏まえ、独立採算型に限らず、混合型をも含めた多様な形態のコンセッション方式を選択肢に含めたMICE 施設の運営手法を検討することを通じ、自治体のMICE 推進における課題解決を支援する。
- また、コンセッション方式を活用した事業を既に開始済みである2 施設について、新型コロナウイルス感染症拡大期を含め、事業開始から調査時点までの運営状況を調査し、自治体側・事業者側の双方から見た事業手法の効果や運営上の課題、今後の案件形成に向けた官民が分担すべきリスクを整理する。
- 上記調査を通じ、今後の自治体のMICE推進、最適な案件の形成につなげることを目的とする。

Ⅱ 多様なMICE施設の コンセッション方式の活用可能性

MICE施設の立地や規模により課題は異なることから、MICE施設を分類し、各分類毎におけるコンセッション方式の活用可能性を整理する

MICE施設の分類（立地や規模等から大別）

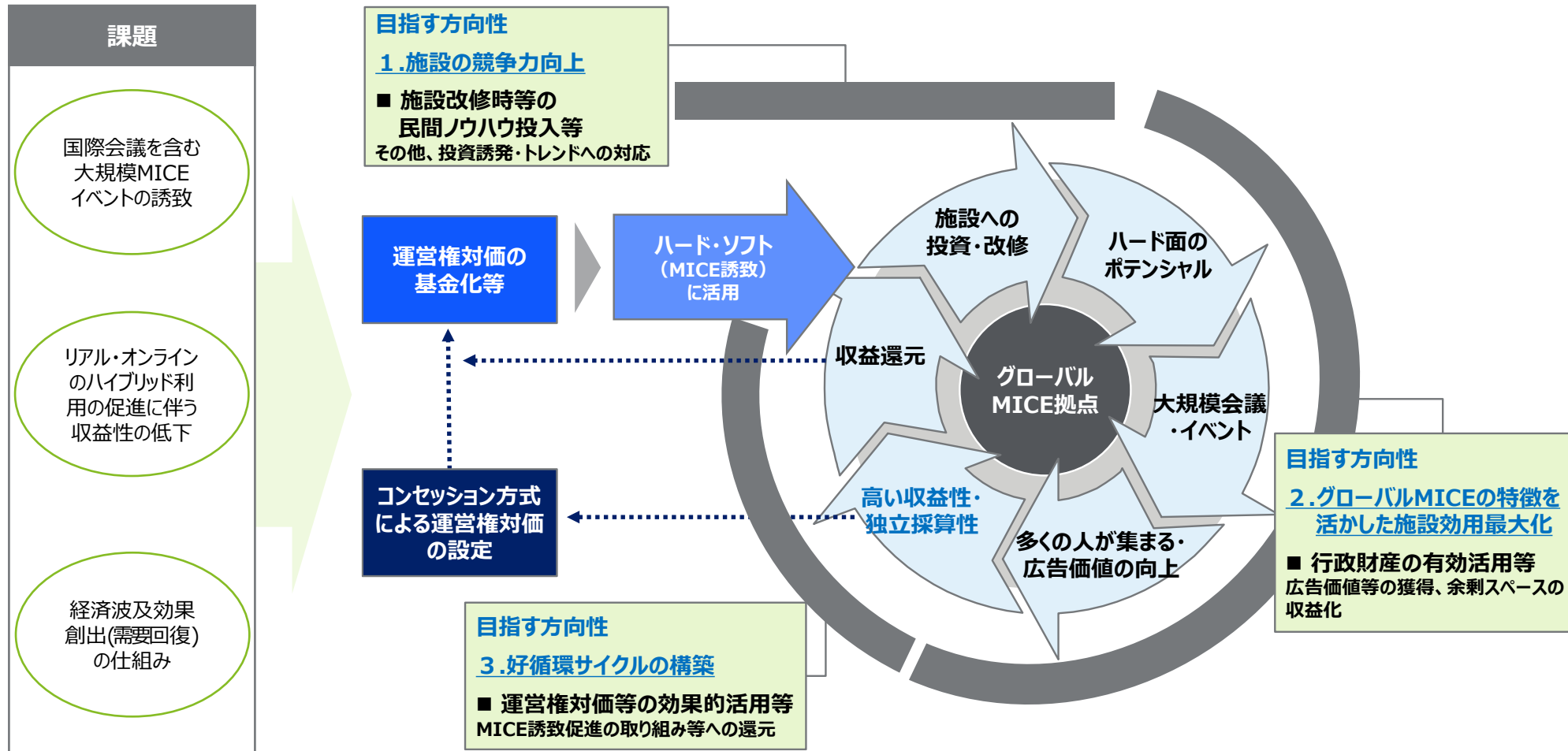
	グローバルMICE拠点	ローカルMICE拠点	リゾートMICE拠点
立地	グローバルMICE都市等、国際競争力の高いエリア	県庁所在地の中心市街地・駅前等のエリア	その他中心市街地等のエリア
規模	3,000人以上の会議場や10,000㎡以上の展示場等の大規模施設	会議や展示会なども実施可能な多目的ホール、会議室等	
施設でのMICE開催	国際会議、大規模展示会、コンサート・ライブイベント等	学会、即売会、ホールコンサート、地域イベント等	プレ・アフターMICE、地域イベント（主にMI）等



各分類毎のコンセッション方式の活用可能性を次ページ以降に整理

グローバルMICE拠点の特徴やコンセッション方式を活用した取り組みイメージについて 以下のとおり整理した

グローバルMICE拠点の特徴等



グローバルMICE拠点においては、誘致競争上の観点、多くの人が集う性質（ポテンシャル）を活かし、以下のような官民連携スキームの工夫が考えられる

コンセッション方式の活用可能性

1. 施設の競争力向上

施設改修時等の
民間ノウハウ投入等

- 国際会議の誘致等も視野に入れるMICE施設においては、SDGs、再生可能エネルギー、環境負荷の小さい素材の使用等の状況が国際会議の誘致にも影響する可能性が生じている。
- コンセッション方式においては、権原上、大規模改修や修繕も実施しやすい事業手法となっている。MICE誘致の実績が豊富な民間事業者のノウハウをも踏まえた施設の大規模改修等を事業範囲に含むことで、投資の誘発、MICE誘致に繋がるトレンドの取り込み等、施設の魅力向上の効果が期待できると想定される。

2. グローバルMICEの 特徴を活かした 施設効用最大化

行政財産の有効活用等

- 国際会議、大規模展示会、集客性の高いコンサート・ライブイベント等を実施し得るような施設においては、多くの人が集う性質があるため、施設内外の壁面を活用した広告等の固定収入や余剰スペース（ホワイエ活用等）を活用した付帯収入を獲得できる可能性がある。
- コンセッション方式においては、土地や建物等、行政所有の財産に運営権を設定し、使用貸借すること等により、施設のポテンシャルを活かして柔軟にMICE誘致等の使用料収入等のみに頼らない、新たな収益拡大を促進させることも可能と考えられる。

3. 好循環サイクルの 構築

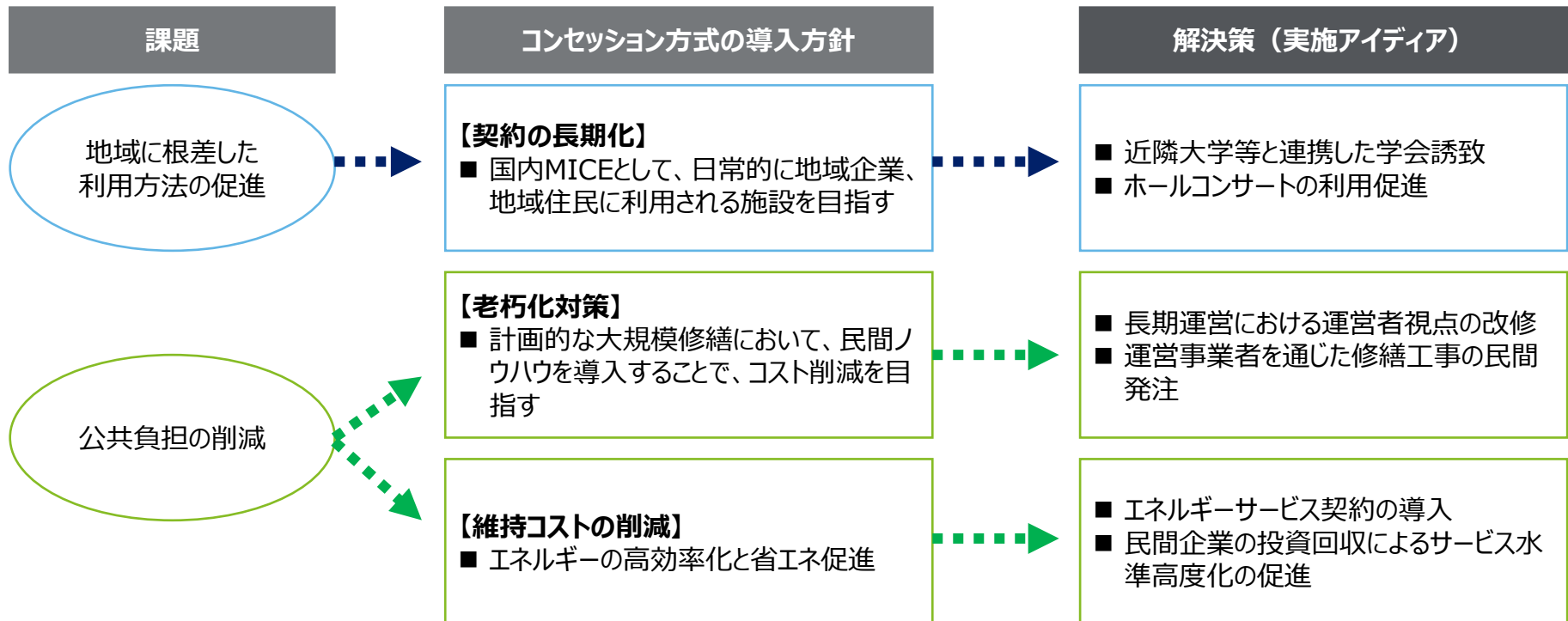
運営権対価等の
効果的活用等

- グローバルMICE拠点の規模・立地条件や集客性等のポテンシャルを考慮すると、維持管理・運営段階における高い収益性・独立採算性も見込まる。
- コンセッション方式においては、施設の需要がコロナ禍前の状況程度に戻っていること等を前提とし、運営権対価を設定（収受）できる可能性がある。また、このような運営権対価を効果的に活用（例えば、この運営権対価を基金として積み立て、柔軟にMICE振興に活用できる仕組みの構築等）することで、早期の需要回復、MICE促進に繋げる等の方策も有用と考えられる。

ローカルMICE拠点の特徴やコンセッション方式を活用した取り組みイメージについて 以下のとおり整理した

ローカルMICE拠点の特徴等

- ローカルMICE拠点では、独立採算等、公共負担をゼロにすることは困難であるものの、いかに公共負担を削減できるかという点に期待がある。
- 特に、既存施設においては、長寿命化改修等の大きな支出を削減することが求められている。
- なお、公共負担を減らすためには、支出を削減することのほか、収入を増やす手法の検討が重要となる。



ローカルMICE拠点においては、地域集客の核施設として、官民がともに関与する以下のような連携スキームの工夫が考えられる

コンセッション方式の活用可能性

1. 契約の長期化

地域ネットワークの構築等

- ローカルMICE拠点の規模・立地条件や集客性等のポテンシャルを考慮すると、国内MICEや地域集客の核施設としての位置づけが重要であり、地域に根差したMICE拠点として利用することが期待される。
- コンセッション方式においては一般的に指定管理事業に比較して契約期間を長期とすることが多い。
- ローカルMICE拠点が地域における集客の核施設となり、地域の大学や企業と連携した学会を誘致するなど、国内MICE拠点としての役割を担うため、ローカル人材の発掘や、周辺の宿泊施設、飲食店とのネットワーク構築が重要である。
- また、国内のエンタメ利用拠点の位置づけを確立するため、イベントやプロダクション事務所等への積極的な誘致も必要となる。
- ネットワーク構築においては長期安定した関係性の構築が重要となること、コンセッション方式による長期契約により、事業者、利用者ともに安心してリレーションを構築することができると期待される。

2. 老朽化対策

施設改修時等の 民間ノウハウ導入

- ローカルMICE拠点は地域の核施設であり、維持のため保有自治体は老朽化対応のため修繕等により継続的負担を求められる。
- 大規模な施設であることから、元施工業者に施工ノウハウが偏っており、工事ごとに競争による縮減効果は見込みにくい。
- また、長期的な修繕費用を一括して自治体で用意することは難しく、会計年度ごとに事業費予算を確保する必要がある。
- コンセッション方式においては、権原上、大規模改修や修繕も実施しやすい事業手法となっているものの、上記の理由から公共負担をあらかじめ決めることは難しい。
- コンストラクションマネジャーや施工管理実績を持つ企業を運営者に含めたコンセッション受託者と施設の大規模修繕について事業計画を官民ともに協議しながら予算確保し、当該運営者に対して工事発注や発注支援を進めることで、最新の工事ノウハウを用いた効率的な施設維持を行うことができる可能性がある。

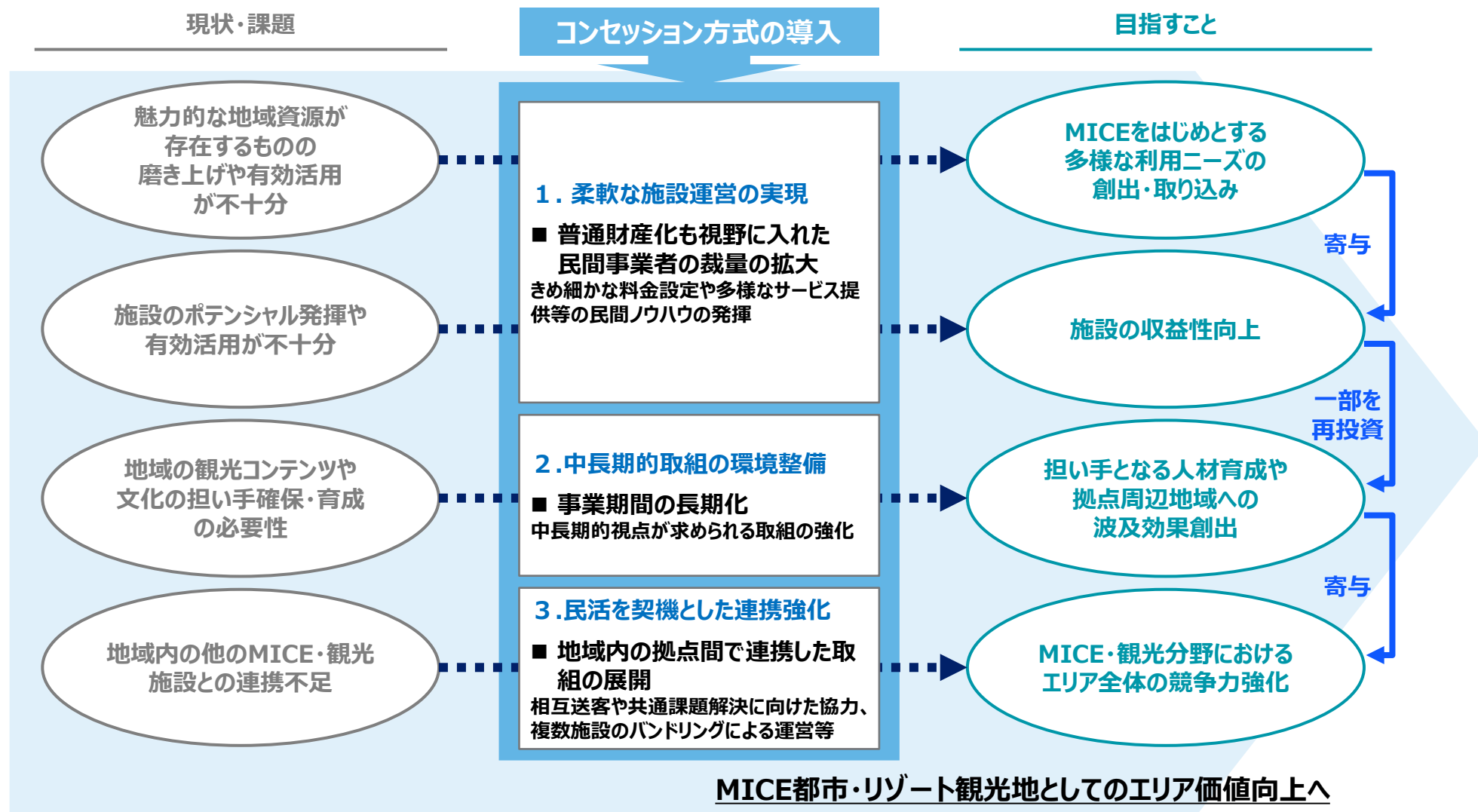
3. 維持コストの削減

エネルギーマネジメント等

- 既存施設として長期間運営をしている大規模施設は、エネルギー効率等が悪く、燃料コスト等が高んでいることが多い。
- 一方で、最新設備を導入するためには投資コストが高むことから、自治体が進んで新たな設備にリプレースすることは難しい。
- コンセッション方式においては、設備の更新権原を運営者に認めることで、施設のポテンシャルを活かして柔軟に設備交換を行うことができると考えられる。
- また、エネルギーサービス契約やリース契約を自治体と運営事業者との間で締結することで、民間事業者による投資をより促進できる可能性がある。

リゾートMICE拠点の特徴やコンセッション方式を活用した取り組みイメージについて 以下のとおり整理した

リゾートMICE拠点の特徴等



リゾートMICE拠点においては、民間事業者のノウハウを最大限発揮できる環境を整備することで、拠点単体だけでなくエリア全体の魅力向上に寄与することが期待される

コンセッション方式の活用可能性

1. 柔軟な施設運営の実現

普通財産化も視野に入れた
民間事業者の裁量の拡大

- 行政財産かつ公の施設として位置付けられている施設は、利用料金やサービス内容が条例等で定められ、その枠内で管理運営する必要があるため、**料金設定やサービス内容の柔軟性に欠け、民間事業者のノウハウが十分に発揮されない**場合がある。
- **コンセッション方式では公共が設定した範囲内で民間事業者の判断により利用料金を定めることが可能な届出制が採用**されているため、事前承認制を採用している指定管理者制度に比べ**柔軟な料金設定が可能**になると考えられる。更に、域外来訪者も多く利用するMICE拠点の特性を考慮すると、**普通財産化して公の施設条例を廃止すること**も考えられるが、この場合には利用料金やサービス内容の根拠を実施契約に一本化することが可能となるため、**官民の現場レベルでの調整により、運営方法をきめ細やかに変化させていくことが可能**になると考えられる。これらにより民間事業者のノウハウを発揮できる環境を整えることで、**収益性向上や施設外の公共空間等の利活用、プレ/ポストMICE等の多様なビジネス機会の獲得等につなげる**ことが期待される。

2. 中長期的取組の環境整備

事業期間の長期化

- リゾートMICE拠点におけるMICE誘致・開催や観光誘客においては、地域特有の観光コンテンツや文化が核になっていることも多く、**コンテンツ・文化の担い手となる人材の確保・育成や、拠点の周辺地域と一体的に魅力向上を図っていくことが求められる**。一方、従来の委託や指定管理者制度においては、民間事業者による管理運営期間が5年程度とされているケースが多く、人材育成や周辺地域との連携といった**成果が出るまでに期間を要する取組に対する意欲を持ちにくいという課題がある**と考えられる。
- 先行事例では大半が事業期間を10年以上の長期としていることから、**コンセッション方式を導入して民間事業者による管理運営期間を長期化し、人材育成や地域連携等、中長期的な視点が求められる取組の強化につなげる**ことが可能と考えられる。

3. 民生活を契機とした連携強化

地域内の拠点間で連携した
取組の展開

- リゾートMICEエリアでは複数のMICE拠点が整備されていることも多いと考えられるため、**地域の中心的なMICE拠点における誘致・開催を起点に、エリア全体のMICE戦略の中で検討対象拠点が果たすべき役割や目指す方向性を設定**するとともに、**拠点間の連携や棲み分けを図りながら、エリア全体としての競争力向上につなげていく必要がある**。
- 各拠点においてコンセッション方式をはじめとする民間活力の導入を進めることで、**官側においては、各拠点の目的や役割、地域全体のMICE・観光戦略等を再整理もしくは明確化する契機**となる。一方、**民側においても、民・民間のビジネススペースによる実務に直結した連携が可能となり、相互送客や共通課題の解決に向けた協力等が進む**ことが期待される。更にはこれらの発展形として、**複数のMICE拠点をバンドリングしてコンセッション方式を導入**し、民間事業者が各拠点を戦略的に使い分け、密な連携や効率化を可能とすることで、**エリア全体の競争力向上に寄与する**ことが期待される。

Ⅲ. 先行事例調査

先行事例調査は、事業の実地主体である地方公共団体、管理運営主体である民間事業者に対してアンケート調査を行い、現地訪問のうえ、ヒアリングを行った

調査対象の先行事例

- ・ 横浜みなとみらい国際コンベンションセンター(パシフィコ横浜ノース)
- ・ 愛知県国際展示場(Aichi Sky Expo)

調査の目的

- ・ コンセプション方式の先行事例である上記 2 事業について、新型コロナウイルス感染症拡大期を含め、事業開始から調査時点までの運営状況を調査し、後続となる案件を持つ地方公共団体における検討の参考に資するものとする

調査項目

- ・ 基礎的情報
- ・ 事業手法の効果
- ・ 運営上の課題
- ・ 自治体や地域のステークホルダーとの連携
- ・ 今後の案件形成に向けた官民が分担すべきリスク
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響および対策 等

調査の手順

- ・ 上記の調査の目的、調査項目を踏まえ、事前にアンケート調査を実施した
- ・ アンケート調査の実施に際して、事業の実地主体である地方公共団体、管理運営主体である民間事業者のそれぞれの視点から、参考となる情報を収集するため、各先行事例における官民双方を対象とした
 - 横浜みなとみらい国際コンベンションセンター(パシフィコ横浜ノース)_横浜市、株式会社横浜国際平和会議場
 - 愛知県国際展示場(Aichi Sky Expo)_愛知県、愛知国際会議展示場株式会社
- ・ 当該アンケート調査の回答結果をもとに、現地訪問を行い、官民双方へのヒアリングを実施した
- ・ 上記のヒアリング内容を踏まえ、本業務受託者により、事業開始から調査時点までの運営状況の概要をとりまとめた

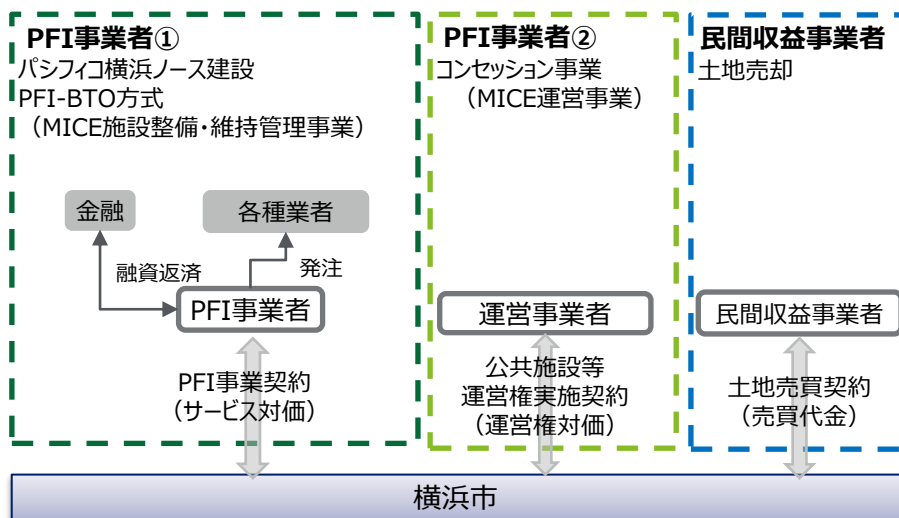
1 横浜みなとみらい国際コンベンションセンター (パシフィコ横浜ノース)

パシフィコ横浜ノースの基礎的情報について

概要

名称／所在	パシフィコ横浜ノース／神奈川県横浜市
事業手法	【整備】PFI（普通財産として整備） 【運営】公共施設等運営権（施設条例はない）
PFI事業者（整備）	株式会社横浜グローバルMICE ➢ 代表企業：竹中工務店 ➢ 構成員：小俣組、日本管財、三菱 UFJリース
運営権者（運営）	株式会社横浜国際平和会議場
施設所有者	横浜市
運営権対価	約80億円 ※2017年3月30日公共施設等運営権実施契約書より
運営権設定期間	2020年4月～2040年3月31日まで （開業：2020年4月）
修繕等のリスク分担について	- 内部仕上等の建築部分、電気設備の一部、什器備品等は運営権者（PFI事業者②）の負担とし、それ以外は、PFI事業者①の負担 - PFI①契約では不可抗力による追加的費用は年間の維持管理対価の1/100まではPFI①事業者が負担
公共への収入還元等の条件設定について	- PFI②でプロフィットシェアリングのスキームを導入 - 適用条件は、[プロフィットシェアリング前の税引前当期利益 - 提案時の税引前当期利益] > 50,000,000 円] とし、当該超過利益に一定の割合を乗じた金額を運営権者から市に支払う。（自主事業収入を除く）

◆事業スキーム



※ 市とPFI事業者①及びPFI事業者②は定期的に施設の維持管理や運営に関する会議を実施

事業開始から調査時点までの運営状況について

概要

区分	概要
人員体制	- 全体で70-80人で構成されている。 <u>人員体制（人件費）は固定費的な要素となるため、コロナ禍における休館等の場合でも削減は困難な状況</u>であった。
稼働率	令和2年度の稼働率の実績は、施設全体で17%程度。 （1度目の緊急事態宣言の発出と開業が重なったことが主な要因であった）
収支	- 令和2年度の当期純利益は、パシフィコ横浜全体として▲23億円程度であった（パシフィコ横浜ノースを含む）。 - 供用開始後、緊急事態宣言下の管理運営となり、特に収入面で大きな打撃を受けている。 - 支出面は固定費等について経営努力を行い削減している。 - 自主事業は過年度から閑散期の稼働確保等を目的として実施しているが、大きな収益性は見込めない状況であった。
今後の需要	- MICE施設は獲得した顧客をリピーター化することが重要であるが、供用開始初年度の<u>令和2年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、顧客獲得が進んでおらず、令和3年度も厳しい状況</u>が想定される。 <u>コンベンション需要は開催が決定するのが3年ほど先になるため、早期需要の回復は難しい状況である。また、先物の問合せ件数が減少していることに加え、国際会議などの誘致活動が十分に実施できていないことから影響は数年先まで及ぶと想定される。</u> - 会議のオンライン利用が進み、リアルとのハイブリッド利用も進んでおり、<u>afterコロナにおいても、オンライン・ハイブリッドの会議開催形態は継続される</u>ものと想定される。 - MICEはface to faceのコミュニケーションにより、ネットワークが構築できるというリアルの重要性もあり、直近ではリアルオンリーで開催されるような医学会の事例も見受けられた（ヒアリングを実施した時期は2022年11月末であり、新型コロナウイルス感染症の第5波の感染状況が落ち着きを見せた時期であった）。また、企業側の利用ニーズは比較的、需要の戻りが早い傾向と想定される。

事業手法の効果について

概要

区分	公共	民間	概要
事業期間		○	- 民間事業者の視点に立つと、<u>事業期間は最低でも10年は必要</u>との意見があった。 - 一般的な指定管理者制度などに比べ、<u>長期的な視点での戦略の立案・運営に取り組めることは、コンセッション手法のメリット</u>と想定される。
料金政策	○		<u>料金は、運営事業者が決定し、市に届け出ることになっており、民間事業者の迅速な経営判断による効果的な料金設定により、高い収益性や効果的な誘致が実現される</u>ことにより、結果として地域経済の活性化、プロフィットシェアリングによる市への収益還元につながるという意見があった。
		○	<u>オンライン会議の利用が主流になりつつあるなか、欧米の開催時間に合わせるなどの対応が発生し、深夜対応の必要性が生じている。この場合、施設側のコストが嵩むなどの課題が生じるため、利用料金の届け出を迅速に行い、深夜料金を円滑に設定</u>している。 - 一般的に指定管理者制度などの場合は条例の制約があり、柔軟かつ円滑な料金改定は難しい側面が想定される。一方、<u>コンセッション手法においては、利用料金の設定は届け出制であるため、事業手法のメリットを享受</u>している。
営業誘致		○	- 本施設は普通財産として整備されており、施設設置条例はない。予約受付の優先順位は、パシフィコ横浜の既存施設に合わせて設定されている。 - そのため、利用者にとってはパシフィコ横浜本体との運営形態の違いなどを意識することなく利用できるメリットがあるとの意見があった（パシフィコ横浜本体の運営形態の詳細は、P100参照）。
施設活用		○	<u>一部フォワイエは柔軟な料金設定が行われており、消防法に抵触しない範囲で、利活用を促進（主催者の意向により、展示などを実施する場合に貸出を実施）</u>するなど、収益性を高めている。 <u>また、運営権は施設全体に設定されており、自販機の設置や広告事業は市の使用許可を必要とせず、柔軟に実施できる運用となっている（一般的に指定管理者制度など公の施設の管理運営の場合は使用許可が必要）。</u>

運営上の課題（新型コロナウイルス感染症以外）について_①

概要

区分	公共	民間	概要
目標設定	○		- PFI事業では、新たなMICE施設を活用して、地域経済振興、都市のブランド力を高めることを目的としている。 MICE施策としては、いかに地域経済に還元できる仕組みを作るかが課題である。ハイブリッド利用が進む中、来訪者（リアル参加者）が減少している現状もある。
設計・運営		○	- 本施設は、周辺に飲食施設が少なく、参加者が自由に飲食できるスペースは、2Fのカフェスペースに限られる。 - そのため、催事・イベントに合わせ、臨時的にキッチンカーを並べて、飲食提供できるよう運営面での工夫が想定されている。
事業スキーム		○	運営権対象施設の一部を転貸する場合は、別途、市と公有財産貸付契約を締結することとなっているが、賃料は市場価格に合わせて算定される。 上記を踏まえると、テナントを誘致する場合においては、店舗売上より賃料が高くなってしまふことなども考えられ、テナント部分の事業の独立採算性を確保することは厳しいことが想定される。
業務分担 リスク分担	共通		PFI事業者①は整備と維持管理を、PFI事業者②は運営と維持管理を担っており、維持管理・運営段階においては、事業者が二者に分かれるため、細かい業務の区分などの調整が課題となっている。

運営上の課題（新型コロナウイルス感染症以外）について_②

概要

区分	公共	民間	概要
要求水準		○	- 事業者選定段階の要求水準については、内容が明確になっていない部分があるなどの課題も考えられる。 - そのため、<u>事業者選定以降、運営権実施契約締結に至るまでに最適な内容に変更するなど、協議による柔軟性を一定程度確保することは必要</u>と想定される。
	○		- 要求水準の変更は、契約上、合理的な必要が生じたと認める場合は変更可能になっている。 <u>本事業においては、運営権の設定が議会の議決事項となっており、要求水準書の変更に議会決議は不要</u>と考えている。
モニタリング	共通		運営事業者は既存のパシフィコ横浜と一体的に運営管理しており、会社全体の経営状況と共にPFI事業分を区分経理したパシフィコ横浜ノース単体の経営状況も提出しなければならない。
	○		報告書類等について、必須のものでなければ、モニタリングの内容に応じて簡略化することも可能かもしれないが、個別事業の特性を踏まえた判断が必要となる。
		○	- 本事業においては、報告書類等の多さや手続きの煩雑さが課題になっている。 - 一方、本事業は独立採算事業であるため、必ずしもサービス購入型のようなモニタリングは必須ではないとも考えられる。 <u>民間事業者の運営による効率性の発揮や創意工夫を引き出すにあたっては、コンセッション手法などの事業手法にかかわらず、事業スキームや事業の性質により、モニタリングの内容を検討し、運営状況などを踏まえ、適宜見直しを図る柔軟性も必要</u>と想定される。 - また、<u>施設の設置目的から、モニタリングの指標として、催事の件数、集客数、地域経済への還元（経済波及効果）などを評価をされるような仕組みも想定される</u>という意見もあった。

自治体や地域のステークホルダーとの連携について

概要

区分	概要
MICE振興に向けた体制	- 市がMICE政策の立案等を担い、横浜観光コンベンション・ビューロー（YCVB）が誘致推進や開催支援、受入環境整備を担っている。パシフィコ横浜は国内でも有数の実績を誇るMICE施設であり、YCVBや市と連携し、中大型の国際会議等の誘致活動を展開している。また市内への経済波及効果の拡大及び地域貢献のため、地域事業者との連携する事業も展開している。 市、YCVB、パシフィコ横浜の三者間で、誘致案件の情報共有や開催支援策の検討など定期的にMICE誘致・開催支援事業に関する意見交換を実施している。
地域のステークホルダーとの連携	パシフィコ横浜は、MICE施設のみではなく、隣接する周辺エリアを一体で管理している。バンケットやケータリング機能はインターコンチネンタルホテルと連携しており、ホテル事業者との情報連絡を行う会議やみなとみらい地域のエリアマネジメントを担う「横浜みなとみらい21」の会員として各種会議に参加している。 - 上記の他、パシフィコ横浜は、みなとみらい21共通飲食券を発行し、みなとみらい21地区を中心する加盟飲食店約230店舗で利用可能となっている。



施設名称	概要	施設所有者	土地所有者	運営
① 会議センター	大中小合わせて約50室の会議室	パシフィコ横浜	横浜市*1	パシフィコ横浜
② ホテル	客室数約600室	パシフィコ横浜	横浜市*1	横浜グランドインターコンチネンタルホテル
③ 横浜国際協力センター	横浜市が誘致した国際機関の活動拠点	横浜市国際局	横浜市	パシフィコ横浜（施設管理業務のみ）
④ 国立大ホール	東日本唯一の国立国際会議場			
④ 1F（マリンロビー）	多目的に利用可能な1,400㎡のロビー、波打も際をイメージしたデザイン	パシフィコ横浜	横浜市と国の共有（持分1/2ずつ）	パシフィコ横浜
④ 2F以上（ホール）	シアター形式約5,000席のホール	国（財務省）		パシフィコ横浜
⑤ 展示ホール	4分割可能な20,000㎡の展示ホール	パシフィコ横浜	横浜市*1	パシフィコ横浜
⑥ アネックスホール	6分割可能な1,350㎡の会議室、多目的に利用可能	パシフィコ横浜	横浜市*1	パシフィコ横浜
⑦ ノース	8分割可能な約6,300㎡の多目的ホール、大ホール42室の会議室 駐車場：152台	横浜市文化観光局	横浜市	パシフィコ横浜*2
⑧ みなとみらい公共駐車場	1,154台収容可能な地下駐車場	横浜市文化観光局	横浜市	パシフィコ横浜*2
⑨-1 ペデストリアンデッキ	各施設をつなぐ2階デッキ			
⑨-2 プラザ	パシフィコ横浜の中心にある円形広場	横浜市港湾局	横浜市	パシフィコ横浜（指定管理者）
⑨-3 ふかりさん橋	シーバス等の船舶の発着所			
⑨-4 臨港パーク	横浜港を臨むみなとみらい地区の最大緑地 駐車場：100台			
⑩ バス・大型車駐車場（耐震バス）	8台収容の大型車駐車場と搬入出車面待機場として利用	—	横浜市	パシフィコ横浜

*1 横浜市との公有財産有償貸付契約
*2 公益財団法人横浜（コンベンション）方式

（2021年4月1日現在）



チケット見本
Tickets Sample

スタッフのお弁当や展示会のお客様へのギブアウェイとして利用されている

今後の案件形成に向けた官民が分担すべきリスクについて

概要

区分	公共	民間	概要
不可抗力リスク		○	- 本事業は独立採算事業であり、運営権対価を市に対して支払っている。不可抗力については契約上、二者で対応を協議することになっているものの、パシフィコ横浜は横浜市の外郭団体でもあり、今般のコロナ禍においては、ノースに限らず、全体的な経営支援のなかで、運営権対価については一部支払いの繰延にとどまった。<u>新規感染者数の増加は直近のキャンセルを誘発するだけでなく、将来的な利用問合せも減少させることから、影響は数年先まで及ぶ可能性が高く、支払いの繰延についても同社にとっては厳しい状況となっている。</u> - そのため、<u>対応策としては特に運営権対価の減免や固定費負担などに対する支援策が必要という意見があり、当初予算・計画で想定していない事態であっても柔軟に対応できるリスク分担が必要</u>と考えられる。
	○		- 運営権対価の金額は、経営状況が良い時も悪い時も含めての設定という考え方に立っている。本事業においては運営権実施契約上、運営権対価の改定の規定はない（損失補償については規定）。 - なお、不可抗力については、契約上、対応を二者で協議することとなり、双方に生じた損害は双方が負担するという責任分担の元、二者の合意により運営権対価の変更もできることとなっている。 <u>コロナの影響を不可抗力とする場合、本施設は新設でもあり、その影響額については根拠の設定が非常に難しいという課題がある。</u> - 今回のコロナ禍では、<u>市から休館などの指示は出しておらず、施設を使えないということではなく、使われなかったというケースであり、利用が無かった分を運営権対価の減額とするのは難しい。</u> - 本契約では、不可抗力等で想定収益が得られなかった場合の延長オプションは設けられていない。
変動リスク		○	- 本事業では、プロフィットシェアの事業スキームを導入しているが、運営権者が全てのダウンサイドリスクを負担している。 <u>事業継続性の観点からは、先行事例の愛知県国際展示場のようなダウンサイドリスクをカバーするロスシェアのスキームも効果的である</u>という意見があった。

新型コロナウイルス感染症の影響および対策

概要

区分	公共	民間	概要
契約条件見直し や仕様・要求水準 の見直し及び 利用制限等	共通		契約上、運営権対価の支払いは分割して支払われることとなっている。コロナの影響で運営事業者が厳しい経営状況となったため、<u>市とパシフィコ横浜が協議のうえ、国際会議等が完全に戻るのは3年程度かかると見込まれていることから、支払い計画を変更</u>した（令和2年から5年の支払い予定額の一部を9年以降に繰延、運営権対価の総額は変更なし）。
予約キャンセル等 の対応	○		本施設においては、市からキャンセルに対しての返金指示等を行っていない。
		○	- 新型コロナウイルス感染症の影響を受け、予約のキャンセルが発生した。 - パシフィコ横浜としては主催者等からキャンセル料を徴収している。
資金補助や財政 支援の内容	共通		本事業においては、上記の運営権対価の支払いの繰り延べを実施しているが、パシフィコ横浜は市の外郭団体でもあることから、当該団体への包括的な経営支援を行っている。
利用形態の変化		○	<u>最近リアルとオンラインのハイブリッド利用が主流となっており、催事を実施した場合の集客人数も激減している。</u>MICE施設の経営においては居室が稼働しないと基本的に売上が上がらないため、オンラインやハイブリッド利用は、施設側のビジネスオポチュニティーは少なく、管理運営においてはダウンサイド要因の方が大きいという意見があった。 <u>リアルとオンラインのハイブリッド利用の進展により、映像配信設備・機材や通信環境の増強などが必要となるが、財務状況を踏まえ、どこまでスピード感をもって設備投資できるかが課題とされている。</u> <u>需要が回復してきた場合、専用回線を引くことも案としては想定されているが、今後のハイブリッド化の動向を見極めながら、回線増強の判断が必要</u>という意見があった。 - また、ハイブリッド利用のコンベンション等が同時に複数開催されると回線供給能力が不足するため、パシフィコ横浜では、通信回線の契約は複数に分散させてリスクヘッジしている。

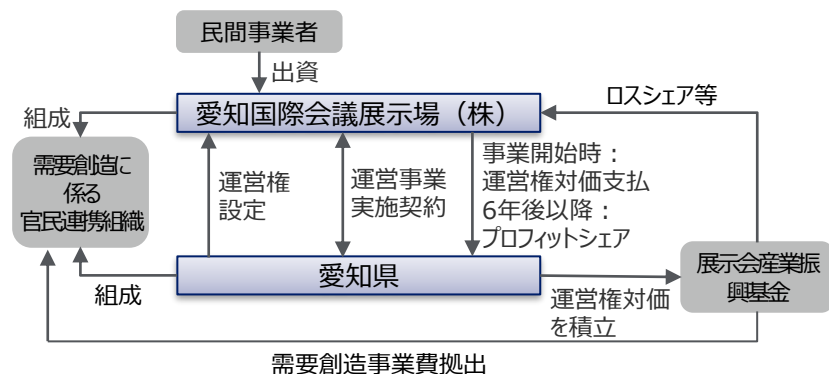
2 愛知県国際展示場(Aichi Sky Expo)

愛知県国際展示場の基礎的情報について

概要

名称／所在	愛知県国際展示場(Aichi Sky Expo)／愛知県常滑市
事業手法	【整備】基本設計、実施設計・建設工事については、 一般競争入札（総合評価落札方式）で決定 【運営】公共施設等運営権
運営権者	愛知国際会議展示場株式会社（以下、「AICEC」） ➢ 代表企業：GL events ➢ 構成員：前田建設工業 ➢ 協力会社：KSAインターナショナル
施設所有者	愛知県
運営権対価	約8.8億円（受領後、基金に積立） ※2018年4月27日公共施設等運営権実施契約書より
運営権設定期間	2019年8月～2035年3月31日まで ※多目的利用地Aの部分は、～2024年3月31日まで （開業：2019年8月）
修繕等のリスク 分担について	- 中・長期修繕計画に従って、県と運営権者が分担 - 中長期修繕計画書に記載されない日常の修繕・応急処置については、運営権者の負担
公共への収入還元等の条件設定について	- プロフィットシェア&ロスシェアスキームを導入 - 運営開始後6年度目以降、長期収支計画の予定収入の15%を超えて上回った部分 or 下回った部分を補填又は還元

◆事業スキーム



※官民連携組織を設立するほか、運営権対価等を基金化し、展示会産業振興のための資金として活用

事業開始から調査時点までの運営状況について

概要

区分	概要
人員体制	- 全体で29人（委託・契約社員を含めると+3名）（11/25時点）で構成されており、取締役・監査役は出資会社から3名派遣されている。 <u>コロナ禍において人員削減等を行っていない。</u>
稼働率	- 令和元年度（3Q・4Q）の稼働率の実績は、施設全体で24%程度。 - 令和2年度の稼働率の実績は、施設全体で13%程度。
収支	- 令和元年度（3Q・4Q）の収入は、777,000千円、支出は720,000千円、営業利益は57,000千円。 - 令和2年度は維持管理（清掃・設備管理）等の縮減の取り組みを行ったこと等により、収入は、949,000千円、支出は763,000千円、営業利益は186,000千円となった。
今後の需要	<u>新型コロナウイルス感染症の影響を受け、将来のMICE需要全体への悪影響が想定される。</u>

事業手法の効果について

概要

区分	公共	民間	概要
事業期間		○	県や関連機関とのパートナーシップの構築において、長期事業による効果はある。
料金政策		○	利用料金の設定は、運営権者にある程度の決定権があり、マーケットに対して柔軟に対応できる。
営業誘致	共通		- 運営権者の構成企業であるGL eventsのネットワーク等を活用しながら営業誘致を行っている。 - 県と運営権者による官民連携組織（Aichi Sky Expo活性化推進機構）において、展示会産業振興基金（財源は運営権対価）を活用した需要創造事業に取り組んでいる。 - 基金が充当される官民連携による需要創造事業は、具体的には、地域プロモーション事業（エリア広告、補助金制度の創設）、催事開催支援事業（シャトルバスのアクセス支援等）、展示会等企画開催事業（新たな展示会等の企画開催等）となっている。
事業スキーム		○	- 事業安定化支援スキーム（事業開始5年間は赤字補填、6年目以降はプロフィットシェア・ロスシェアのスキームが導入）については、運営会社のスタートアップ期間における不確実性を支援できる点において、実際の適用有無に関わらず一定の効果がある。 - 特にリスクシェアのスキームは非常に重要であり、事業参入の経営判断に大きく影響する。
長期的なランニング経費の縮減（LCCの縮減等）		○	修繕などのリスク分担はあるものの、施設の全体的な保全を運営権者が包括的に実施できる場合、全体的なマネジメントが可能となり、中期的な保全計画の立案とその監視、予防保全と事後保全の使い分けと適正実施により、全体的なLCCの削減が可能と考えられる。
投資誘発（収益性向上のバリューアップ等）		○	- 日本又は地域におけるニーズの把握などにより、様々な投資の可能性が考えられる。例えば、情報発信の要ともいえるインターネット環境備や電気関係設備への投資を実施することにより、様々な催事の実施が可能となる（ロボットテクノロジーや5Gソリューションの活用など）。こういった取り組みが実現することで、収益向上に向けた価値の向上が可能になると想定される。 - コンセッション手法により民間活力を最大化することが基本であるが、求める効果が公共性・公益性に係るものであることを考えれば、行政の一定の理解と共有は重要な要素と考えられる。

運営上の課題（新型コロナウイルス感染症以外）について_①

概要

区分	公共	民間	概要
設計・運営	共通		- 本件は設計施工一括発注とし、運営権者は竣工後の施設の運営権を取得している。ただし、運営権者選定後、フードコートでは飲食機能が足りないという課題があり、協議のうえ、サービス向上に繋がることから、設計変更を行っている。また、飲食機能の増強として、キッチン棟を追加で県が整備している（建築基準法上、増築となる。実施契約上、増築された部分等は運営権が適用となる）が、<u>サービス向上に繋がり、良い提案であれば、可能な範囲で取り入れるスタンスを取っている。</u> - 展示ホールAの天井高はコンサートなどを開催している事業者からの意見を踏まえ、14mから20mにしている。
		○	- 本施設にはキャットウォークがないため、天井の管理は高所作業車が必要となっている。また、主催者からは、イベント時に上から写真を撮りたいというニーズが生じている。 <u>催事に合わせて、キッチン棟からケータリング等で完成品を持ち込む運用を想定している。海外の実績から、バンケット利用は非常に重要であるが、日本の法律上、展示場の中での料理に制約があることが課題</u>となっている。
モニタリング	○		- 指定管理者制度のモニタリングでは、業務仕様を充足しているかという視点だけではなく、利用実績や利用者からの反応等について確認する視点もあることが多いため、そうした点は参考となる。 <u>コンセッション手法のモニタリングを効率化する考え方として、県が要求水準の充足を網羅的に直接チェックするのではなく、運営権者のセルフモニタリングの仕組みが適切に構築・運用されていることを確認した上で、実地調査などで補完しつつ、運営権者のセルフモニタリングの結果に依拠するなどの方法も想定される。ただし、本事業においては、管理運営開始後、一定期間の赤字補填、その後のプロフィットシェア・ロスシェア（特に赤字補填やロスシェア）のスキームがあるため、そのようなスキームに耐え得るモニタリングを行う必要がある。</u>
		○	- 公的な施設として厳格なルールに沿った運営が必須という側面もある一方、本事業は柔軟な運営に向けた事業者からの提案を県と協議できる環境にある。煩雑さについても、事業開始当初よりも改善が図られている。 <u>施設維持管理については、オープンブック方式が導入されていることにより、細部まで報告する必要があるため煩雑ではあるが、良いサービスを安価で提供できる事業スキームであるため、システムティックに実施すれば、運営権者としてもメリットがある。</u>

運営上の課題（新型コロナウイルス感染症以外）について_②

概要

区分	公共	民間	概要
業務分担 リスク分担 (修繕)	共通		- 事業開始前は、中・長期修繕計画に基づき、建物の基幹部分は県、それ以外の運営に起因するものを運営権者とするような修繕のリスク分担となっているが、<u>県と運営権者のどちらが実施するという業務分担ではなく、リスク費用分担を整理している。</u> <u>修繕等業務について、日常的に施設全体の維持管理を実施し、利用者との間で利用に関する手続きを行う運営権者が一元的に担うことができれば、県・運営権者・利用者の三者にメリットがあるため、運営権者において、利用者の利用に影響を及ぼさないような工程等の調整から工事に至るまで実施できるよう取り組んでいる。</u>
		○	<u>事業開始前に最適なリスク分担を準備することは難しいと想定されるが、本事業は、事業開始後に県と運営権者が協議を行い、適宜、修繕の実施範囲・執行時期の見直しを行うこととするなど、柔軟に最適化を図っている。具体的には、毎年度の運営状況により、必要な修繕を県と運営権者が協議し、必要な分を県が予算化している。</u> - 本来的には県のリスクに該当する工事は県が入札などにより発注するものであるが、それに伴い発生する工事や実施時期とイベント時期の調整、全体の機会損失の最小化等を図ることを考慮すると、運営権者が全体をコントロールして実施することが効果的となる。 - 維持管理における基本的な考え方として、設備などはメーカーによる耐用年数が決められているなか、施設運営者の力量によって、その寿命が短くなることも長くなることもあるが、最大限ノウハウを活用して長寿命化を図ることを前提にすると、事業期間における修繕費をあらかじめ見積ることは実際には合理的ではない可能性も想定される。

運営上の課題（新型コロナウイルス感染症以外）について_③

概要

区分	公共	民間	概要
行政財産 (公の施設)	共通		(利用許可) - 公の施設であり、利用許可の部分については、指定管理者制度を適用し、条例に基づき利用許可を行っている。このため、正当な理由付けなくして、利用を断ることは困難となる。また、条例・規則に定める利用許可の手続きのみでは、適切な利用かどうかの判断も難しく、利用許可後に利用方法について立ち入ることは困難と考えられる。 <u>利用許可にあたっての条件をどのように付していくか等は、今後の課題</u>となっている。 (還付金・キャンセル料) - 条例上、利用許可後、運営権者（指定管理者）は100%利用料金を収受することができるが、事情により還付することもできるという内容となっている。この<u>条例の範囲内において、運営権者が前受け金のような形で、分割で利用料金を収受することとしており、利用の中止の申し出があった場合、その時点までに分割で支払われている利用料金を実質的なキャンセル料とする取り扱い</u>としている。 - 所定の分割払いが行われていない事例についても利用の中止の承認申請後からその承認までの間に利用料金の請求を行えば所定の分割払いの場合と同様の額を徴収することが可能との条例の解釈を踏まえ、所定の分割払いの場合と同様の額を利用の中止の承認申請後に徴収することとし、AICECの規約上で明記している。
	○		- 本施設は、<u>①PFI法上の公共施設等運営権者の選定及び公共施設等運営権の設定に伴う手続き、②地方自治法上の指定管理者の選定及び指定管理者の指定に伴う手続きを別々に行ったため、煩雑であったことから、手続きは同時一体的に進める方が良い</u>と考えられる。 <u>運営権実施契約と指定管理の協定書が分かれていると、権利義務等を定める基本的な文書が複数存在することになり、文書の内容把握、管理等が煩雑になるため、契約関係は統一化されていた方が分かりやすい。</u>
		○	- 予約方法や施設の利用方法においては、公の施設が故の制約がある。例えば、使用許可において、施設全体を使用するような収益性の高い催事を優先することは難しく、利用許可のタイミングで機会損失が発生する可能性がある。 - 割引や減免について、施設利活用の営業においては必要になるケースもあるが、公の施設であるため、特定の会社や団体への営業材料として使用することは出来ない。減免などのレギュレーションについては、平等に取り扱う必要があるため、安易に減免基準を設けると収益性に影響する可能性がある。

自治体や地域のステークホルダーとの連携について

概要

区分	概要
MICE振興に向けた体制	• <u>地域を挙げて MICE推進を図る以下のような協議会が存在している。</u> • 愛知・名古屋 M I C E 推進協議会 ✓ 愛知県、名古屋市、名古屋商工会議所、（一社）中部経済連合会、愛知学長懇話会、（一社）愛知県観光協会、（公財）名古屋観光コンベンションビューロー、（公財）名古屋産業振興公社、（一社）日本ホテル協会中部支部、（一社）日本コンベンション協会、中部国際空港（株）で構成
地域のステークホルダーとの連携	• <u>本施設のみならず、立地するエリア（島全体）の位置づけや連携体制が構築できており、柔軟性がある。</u> （例：駐車場の相互利用連携が可能など） • <u>交通関係者、宿泊事業者、地域のMICE関係者等と日頃から密なコミュニケーションを図り、催事支援ならびに主催者・来場者の満足度向上に官民連携で努めている。</u>

今後の案件形成に向けた官民が分担すべきリスクについて

概要

区分	公共	民間	概要
不可抗力リスク	○		・ <u>コロナ禍において、緊急事態宣言中にキャンセル分の利用料金を還付した場合は、これを補助する制度を県が整備した。</u> ・ <u>補助制度を創設した背景としては、公衆衛生上、クラスター等を防止することも県として期待していた。</u>積極的にキャンセルを推奨したり、キャンセルされた利用に係る利用料金の還付を推奨したりするということではない。
変動リスク		○	(再掲) ※前述の事業スキームと同様 ・ 事業安定化支援スキーム（事業開始5年間は赤字補填、6年目以降はプロフィットシェア・ロスシェアのスキームが導入）については、運営会社のスタートアップ期間における不確実性を支援できる点において、実際の適用有無に関わらず一定の効果がある。 ・ 特にリスクシェアのスキームは非常に重要であり、事業参入の経営判断に大きく影響する。
修繕リスク	共通		(再掲) ※前述の業務分担リスク分担（修繕）と同様 ・ 事業開始前は、中・長期修繕計画に基づき、建物の基幹部分は県、それ以外の運営に起因するものを運営権者とするような修繕のリスク分担となっているが、県と運営権者のどちらが実施するという業務分担ではなく、リスク費用分担を整理している。 ・ 修繕等業務について、日常的に施設全体の維持管理を実施し、利用者との間で利用に関する手続きを行う運営権者が一元的に担うことができれば、県・運営権者・利用者の三者にメリットがあるため、運営権者において、利用者の利用に影響を及ぼさないような工程等の調整から工事に至るまで実施できるよう取り組んでいる。
財産貸付		○	・ 施設内のテナントとの契約においては、まず、運営権者が具体的な区画及び用途を決めて公有財産規則に基づく貸付契約を県と締結した上で、運営権者がテナントに転貸している。一方、<u>他のコンセッション手法の事例では、施設全体について運営権者に対して使用貸借権を設定しており、このようなスキームの方がテナントに貸し付けやすい</u>と考えられる。

新型コロナウイルス感染症の影響および対策

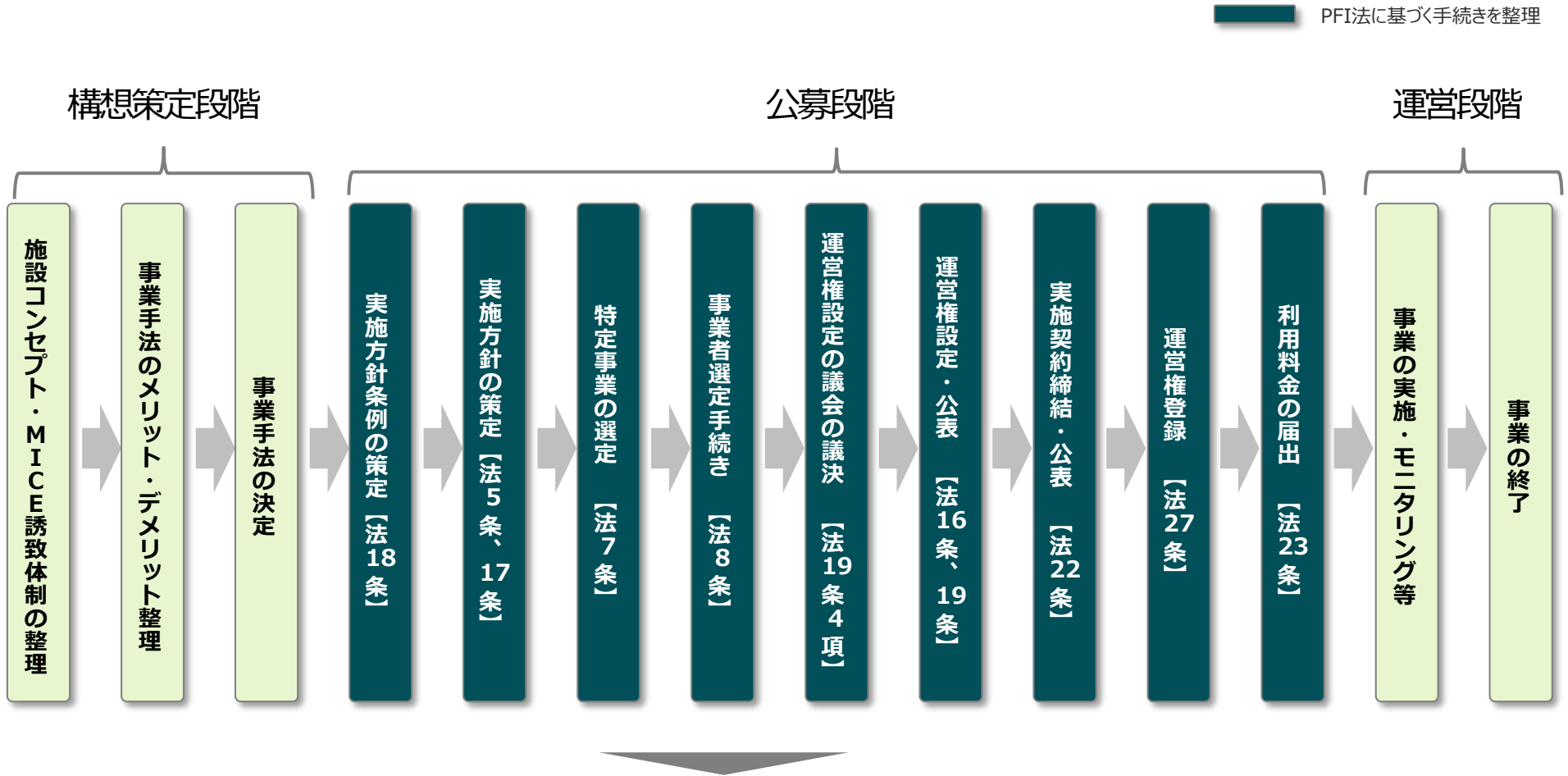
概要

区分	公共	民間	概要
資金補助や財政支援の内容	共通		- コロナ禍において、県から温度検知器（AIサーモ式検温器）の貸与、アルコール消毒など消耗品の提供、屋外を有効に活用できるような改修工事などの支援を行った。 - 県は愛知県国際展示場運営事業費補助金として、新型コロナウイルス感染拡大防止を理由とし、愛知県国際展示場で開催予定だった催事に係る利用が中止となった場合の施設運営の補助を行った。
利用形態の変化への対応		○	- コロナ禍においては<u>人が集まること自体が制限され、催事の本質的な価値が変化しており、会場の利用ということについて、多様な利用方法を提案していく必要がある。</u> <u>オンライン利用の進展により、エンタメ興行系の主催者からの問い合わせは多く、例えば本施設でのイベントを外部に配信するなどの利用、B to C利用ではe-sportsなどでのリアルタイムの配信利用が多くなっている。</u> <u>コンベンションでもハイブリッド化が進んでいるが、B to B利用においては、まだ技術的に十分にサービスが追いついていない部分があり、いかにリアルでの利用に近づけていくかが課題と想定される。</u>

IV. MICE施設へのPPP/PFI手法導入のポイント整理

コンセッション方式の手続きをベースに「構想策定段階」「公募段階」「運営段階」の3段階で整理。各段階毎において、コンセッション方式を含めたMICE施設へのPPP/PFI手法導入に際するポイントを、次ページ以降に整理する

コンセッション方式導入の手続き



各段階毎のポイントを次ページ以降に整理

「構想策定段階」「公募段階」「運営段階」におけるポイントを下記に整理する（1/2）

各段階毎のポイント

区分	項目		概要
構想策定段階	①	施設コンセプトの整理	MICE施設の設置目的について、例えば「域外からの消費を促すことを優先するのか」、「市民利用を優先するのか」等、MICE施設の位置づけを整理することが重要であり、域外からの消費を促すことを優先する場合は、条例上で予約の優先順位を工夫する等の工夫も想定される。
	②	官民連携体制	MICE誘致を円滑に推進するためには、官民の役割分担、地域のステークホルダーとの連携体制が重要であり、域内におけるMICE誘致体制を構築する必要がある。
	③	運営を考慮した設計	施設整備や改修を組み合わせた事業において、ノウハウを保有する運営者が設計に関与することで供用開始後のサービス面、効率性の向上が期待できる。分離発注の場合においても、可能な限り、ノウハウを保有する運営者へのヒアリングやその体制構築が有用と考えられる。
	④	普通財産化の検討	公の施設条例を廃止して行政財産から普通財産に位置づけを変更することにより、条例の制約を受けず実施契約を根拠に利用料金の上限・幅や運営方法を定められ、より柔軟な運営が可能になると想定されるため、求められる施設運営の特性に応じて検討することが有用と考えられる。
	⑤	契約手続き事業スキーム	公の施設にコンセッション方式を適用し、指定管理者制度を重疊的に運用する場合、モニタリング等の事務負担が煩雑とならないよう、契約関係は可能な限り一本化する等の工夫が有用と想定される。
公募段階	⑥	要求水準の柔軟性	公募時の要求水準の全てが抜け漏れなく、最適な内容を網羅することは困難と想定されるため、事業者選定後においても、協議により一定程度変更しうる余地を確保することが有用と考えられる。
	⑦	リスク分担	官民ともにリスクコントロールが困難な事象が発生した場合、事業継続性を担保するために一定の収益基準を下回った場合のロスシェアのスキームを導入する等の工夫を検討することも有用と考えられる。（ただし、後述⑫に記載するモニタリングの負担への影響も考慮する必要がある）

「構想策定段階」「公募段階」「運営段階」におけるポイントを下記に整理する（2/2）

各段階毎のポイント

区分	項目		概要
公募段階	⑧ (※1) (※2)	修繕の工夫	- 修繕の官民リスクを金額規模で分担している場合において、<u>公共側の一部修繕についても、施設全体のLCC縮減、緊急性、MICE誘致等の観点から運営事業者が実施することも有用と想定</u>される。 (ただし、この場合においては、拠出する費用の透明性を確保することに留意は必要となる) - 大規模修繕において、<u>民間事業者とともに計画を策定しつつ、計画に沿って予算を確保し、事業発注を行っていくことで、修繕費等のコストを効率化させることも可能であると想定</u>される。
	⑨ (※3)	土地や壁面などの行政所有の財産の活用	MICE施設によっては、人が集まる会議、イベント等を誘致・実施することにより、その集客性をもって施設の広告価値、余剰スペースを収益化する取り組みも検討可能と考えられる。また、<u>コンセッション方式を活用することにより、さらに柔軟性、収益性を高めることが可能</u>と想定される。
運営段階	⑩ (※4)	MICE促進におけるスキームの工夫	新型コロナウイルス感染症の影響を受け、会議等はリアルとオンラインのハイブリッド利用が進んでいることにより、利用件数・規模が縮小し、収益や経済波及効果等に多大なインパクトを与えている。これに対し、<u>運営権対価や外部資金（企業版ふるさと納税等）を活用して、MICE振興のための基金として積み立て、誘致促進に利活用する等の工夫</u>も想定される。
	⑪ (※5)	エネルギーサービス契約	エネルギーサービス提供事業者が、施設運営に関与し、事業の実施に必要な設計、施工、維持管理等の包括的なサービスを提供し、その結果得られる<u>省エネルギー効果を保証することで、光熱水費等の削減を行える可能性</u>がある。
	⑫	モニタリング	モニタリングは、<u>事業の性質や内容（税金を投入しない独立採算事業など）によって、その度合いを検討する必要がある、官民双方の負担や煩雑さ軽減を考慮すれば、協議の上で実施方法や手続きの最適化を図る工夫</u>も考えられる。 (ただし、プロフィットシェアやロスシェア等のスキームが導入されている場合、公共側の歳入・歳出に影響するため、細かな財務モニタリングの作業が官民双方に発生する可能性に留意が必要となる)

【（※1）ポイント⑧修繕の工夫のイメージ】

修繕のリスク分担に係る工夫のイメージ（現状・変更（案））

【現状：修繕リスクの分担】

① 100万円未満の修繕	② 100万円を超える修繕
事業者が実施・負担	公共が実施・負担

■ 想定される課題

- 公共の負担範囲において、入札不落、対応が遅延する可能性
- 運営目線（利用者目線）で必ずしも利便性が高い修繕（設備や備品の交換を含む）とならない可能性



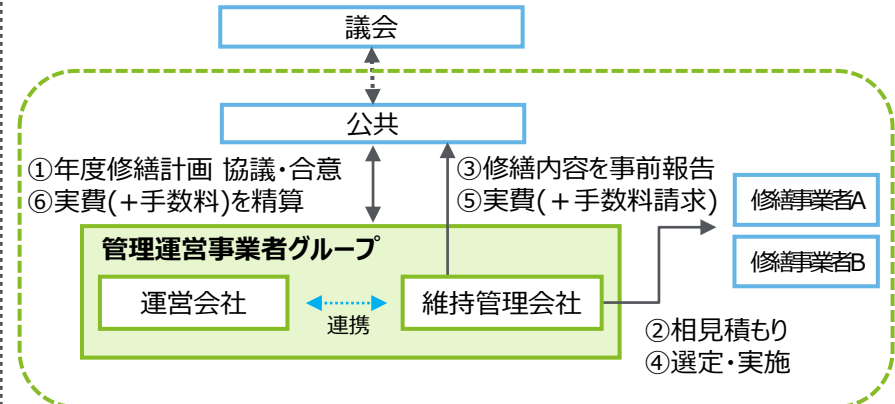
【変更後：修繕リスクの分担（案）】

① 100万円未満の修繕	② ①・③以外の修繕	③ 建物・躯体に係る修繕
事業者が実施・負担	事業者が実施、市が負担	市が実施・負担

■ 変更イメージ

- ②の100万円を超える修繕は公共がリスクを負担し、業務は運営者が実施
- 上記修繕は実費精算をベースに事業者の手数料を加算する等も想定
- 支払い内容の透明性の確保や契約後における実態に即した支払いに対応する方式となり、費用の透明性が期待される

100万円超の修繕業務の手続きイメージ



■ 考え方や留意点

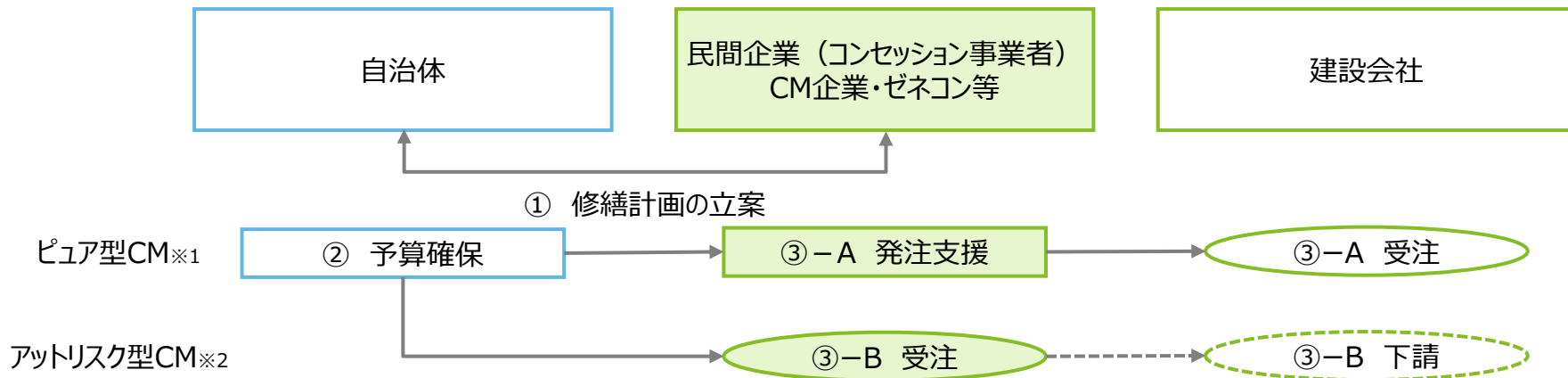
- 事業者はLCC縮減にあたって、建物・躯体以外の修繕を最も適切に管理しうる最適な事業者であり、負担金等での支払い方法を検討する
- 負担金等の原資は、公共が予算化を図る
- 事業者との随意契約になることについては、契約スキーム上の支出の透明性をもって担保する
- 公共の事務負担軽減に繋がる一方、事業者の負担増に繋がるため、一定の手数料を加味する可能性も検討する
- ただし、手数料については過去の同様の修繕の実績・件数等の負担感のスケール、民間事業者にとってもサービス向上や誘致戦略上のメリットになる可能性も勘案して、単純な実費精算にすることも検討する必要がある

【（※2）ポイント⑧修繕の工夫のイメージ】

大規模修繕における官民共同での計画遂行

■事業イメージ

- 民間企業（コンセッション事業者）とともに修繕計画を立案し、年度ごとに必要な予算を自治体にて確保する。
- 予定されている修繕工事を自治体は民間企業（コンセッション事業者）に発注、もしくは民間企業（コンセッション事業者）の発注支援を受け、建設事業者等に発注を行う。



■期待される効果

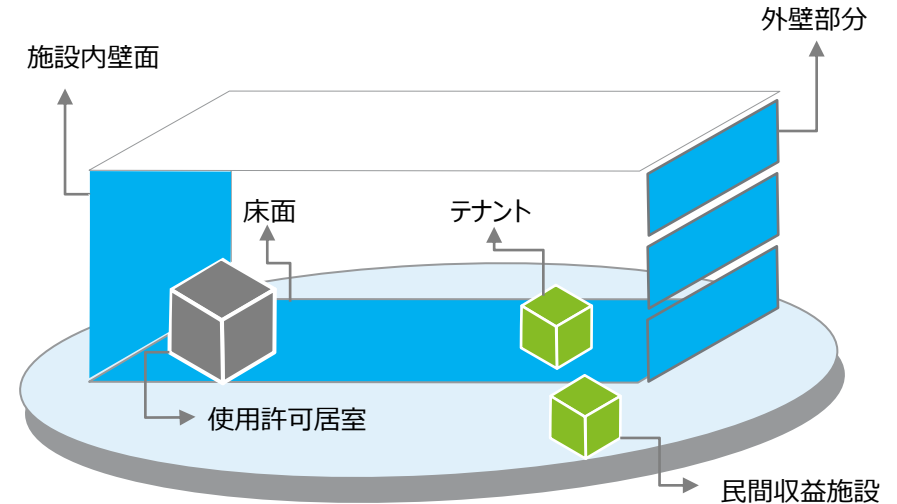
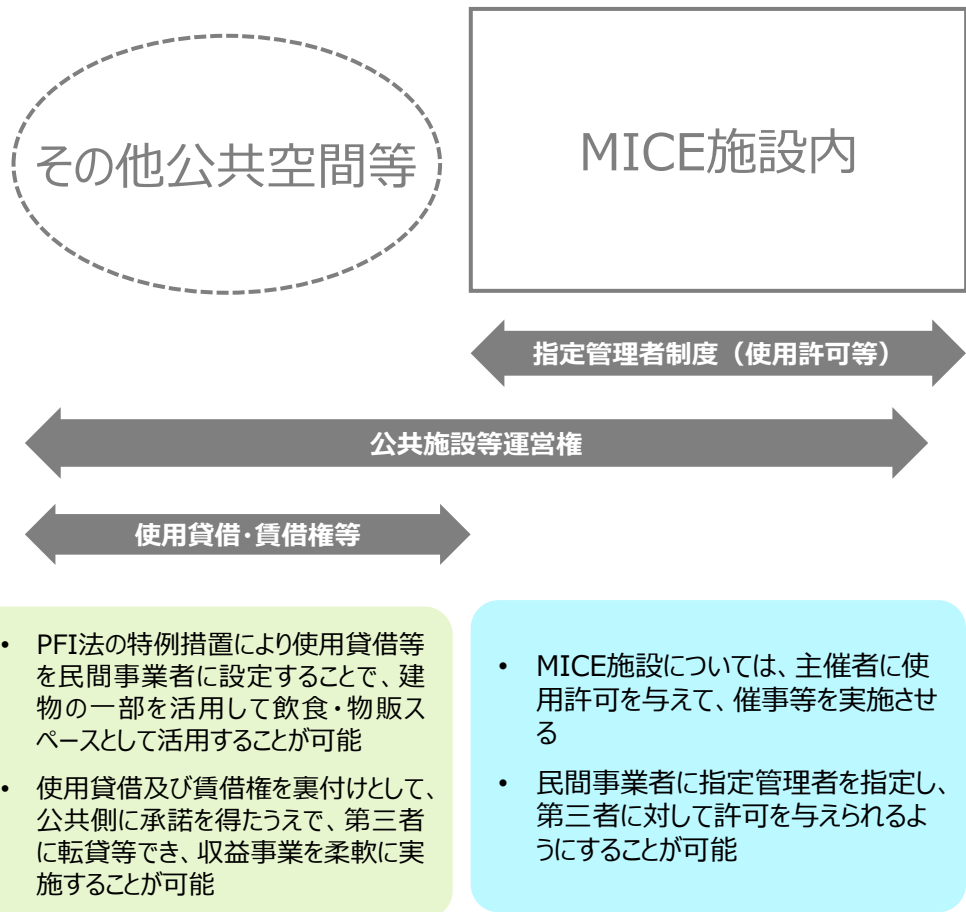
- 民間企業のノウハウを生かした、修繕事業の効率化が期待される。
- 特に、大規模修繕においては、元施工業者にノウハウが偏っているため、一般的には事業費を圧縮しにくいものの、必要な工事を選別して行うことができ、コスト削減効果が見込まれる。
- 予算確保のため、民間企業（コンセッション事業者）とともに各年度、発注のための協議を行っていくことで、常に新たな工事手法を取り入れた事業展開を行うことができる。
- 大規模な特殊施設の維持において、自治体に求められる技術系職員ノウハウを一部、民間企業に転嫁させることができる。

※1 コンストラクションマネジャーが、設計・発注・施工の各段階において、マネジメント業務を行う方式

※2 工事費の最大保証金額を設定し、コンストラクションマネジャーのリスクにおいて施工する方式

【（※3）ポイント⑨土地や壁面などの行政所有の財産の活用のイメージ】

行政財産を活用した収益事業の推進に係るスキームイメージ



- 使用許可の居室以外（床面、壁面、外壁、土地）等に運営権を設定
- 運営権設定範囲において、PFI法の特例措置により使用貸借を設定
- 民間事業者は賃借権を裏付けとして、収益事業として第三者に転貸等を行う（使用許可の手続きとはしない）ことで、広告事業による固定収入の獲得、テナントや民間収益施設の誘致に伴う付帯収入を獲得



民間事業者の収益拡大に伴い、結果的な歳出削減に寄与

【（※3）ポイント⑨土地や壁面などの行政所有の財産の活用のイメージ】

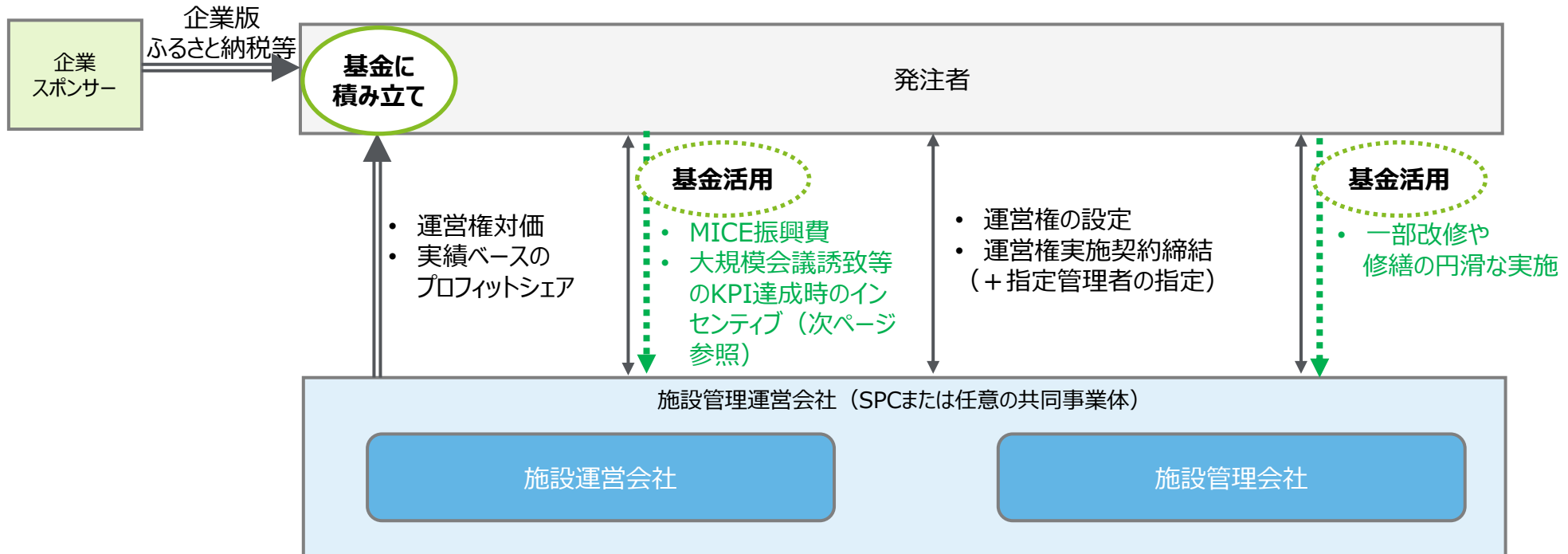
行政財産を活用した収益事業の推進に係るスキームイメージ

		指定管理者	公共施設等 運営権	賃借権 (借地・借家)	使用貸借	
公有財産	公の施設	○	○	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	- 使用許可が不可欠なので、指定管理者の活用がマストとなる - 運営権と併用することで、事業者に改築等を実施させつつ、長期事業化を実現したり、建物外に使用貸借や賃借権を設定することで、建物外の敷地における収益事業が実施しやすくなる
	行政財産		○	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	△ ※PFI法上の 特定事業の場合可	- 事業者の運営にあたっては、PFI事業化が不可欠なので運営権の設定がマストとなる - 運営権と使用貸借を併用することで、建物内を含め、比較的自由に収益事業を実施させることが可能となる
	普通財産		○	○	○	賃借権の設定が可能であり、民間収益施設と同等程度に自由に事業者に運営を実施させることが可能 - 運営権と賃借権や使用貸借等を併用することで、賃借人による権限を一部制限しやすくなる

MICE施設を公の施設と位置付けた場合でも、使用許可の運用の柔軟性（使用許可申請方法、予約開始期間・予約方法、キャンセル料の徴収、減免規定の縮減等）を高めることで、商用利用にも適した施設運用を実現することは可能である

【（※4）ポイント⑩MICE促進におけるスキームの工夫のイメージ】

基金化等により基金を活用したMICE促進のイメージ



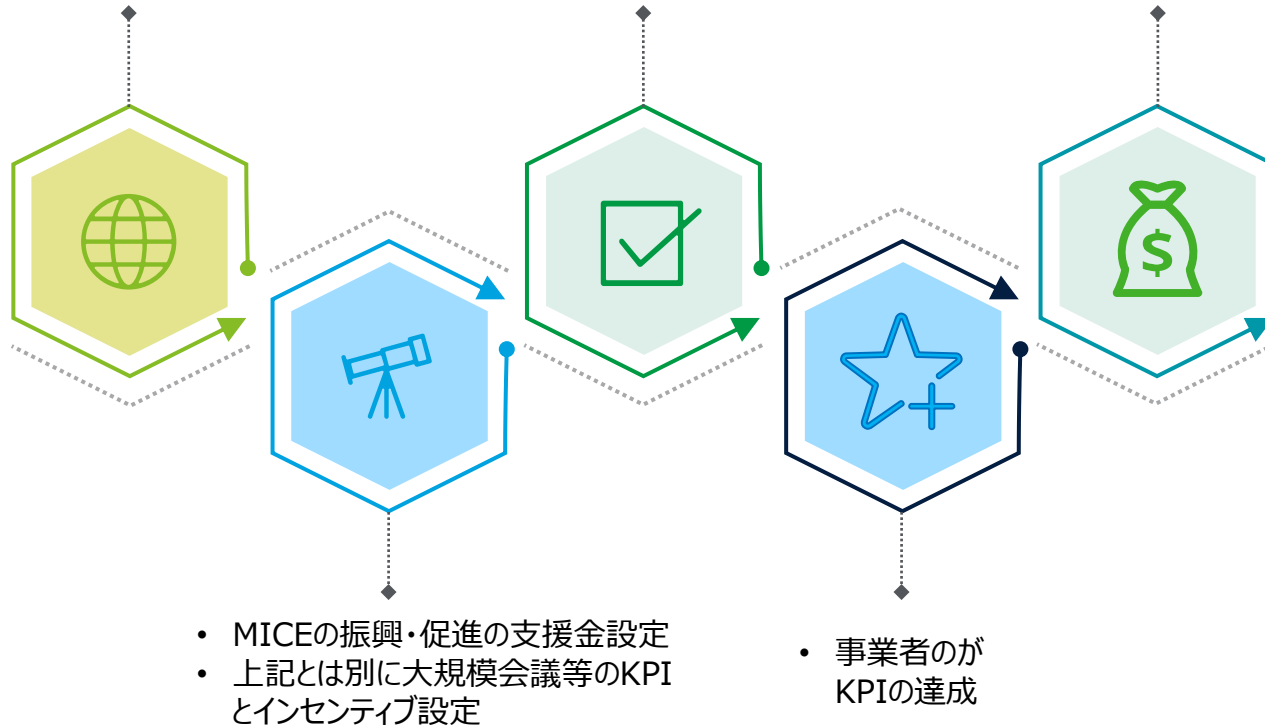
【（※4）ポイント⑩MICE促進におけるスキームの工夫のイメージ】

基金化等により基金を活用したMICE促進のイメージ （需要減少に対する対策）

- ・ ハイブリッド利用の進展による
大規模会議の減少・規模縮小
- ・ 経済波及効果の減少

- ・ 基金制度創設

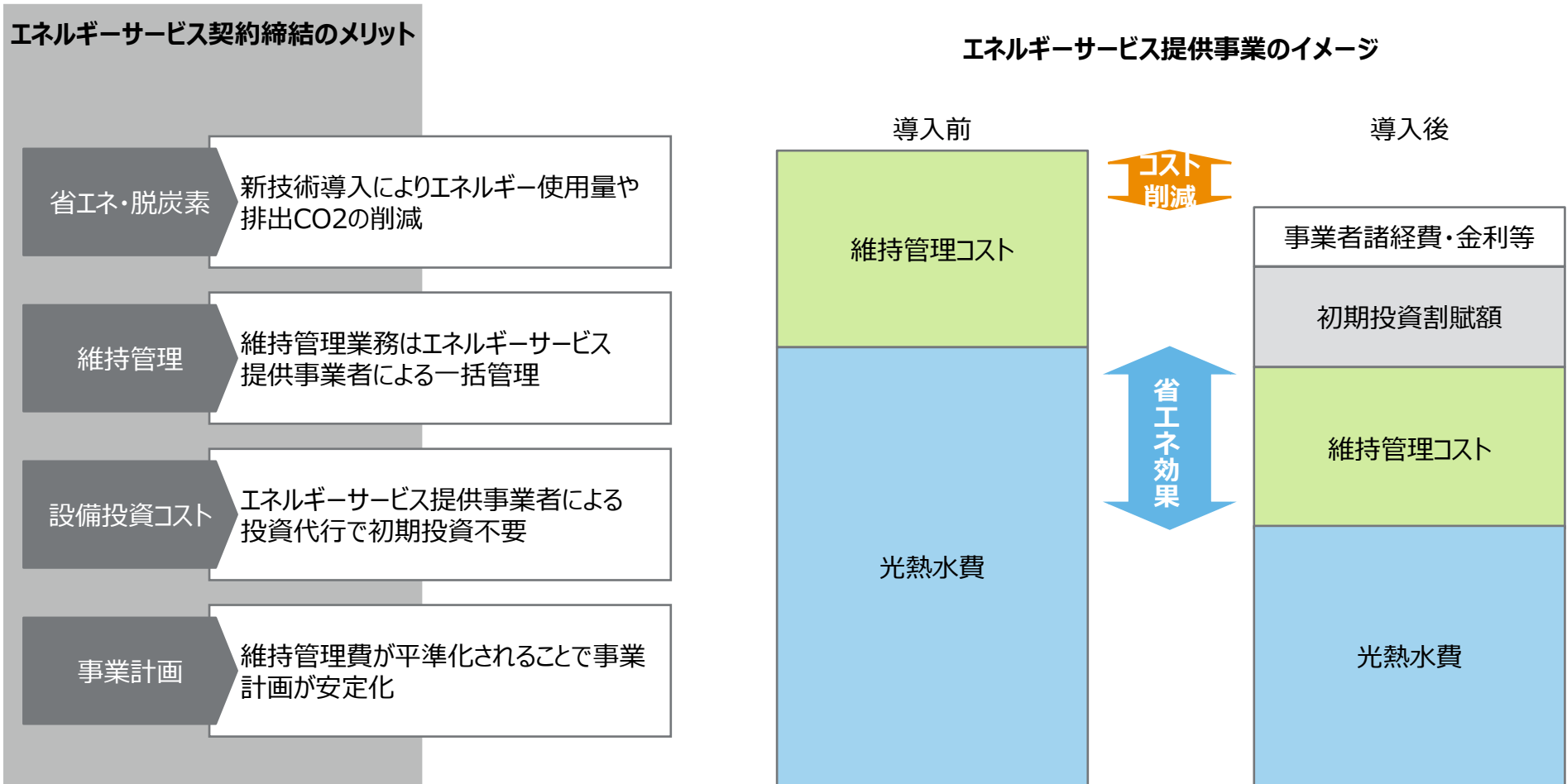
- ・ 基金からの支払い



早期需要回復
経済波及効果回復

【（※5）ポイント⑪エネルギーサービス契約におけるスキームのイメージ】

エネルギーサービス契約導入による運営コスト削減イメージ



ご参考：その他 関連事例

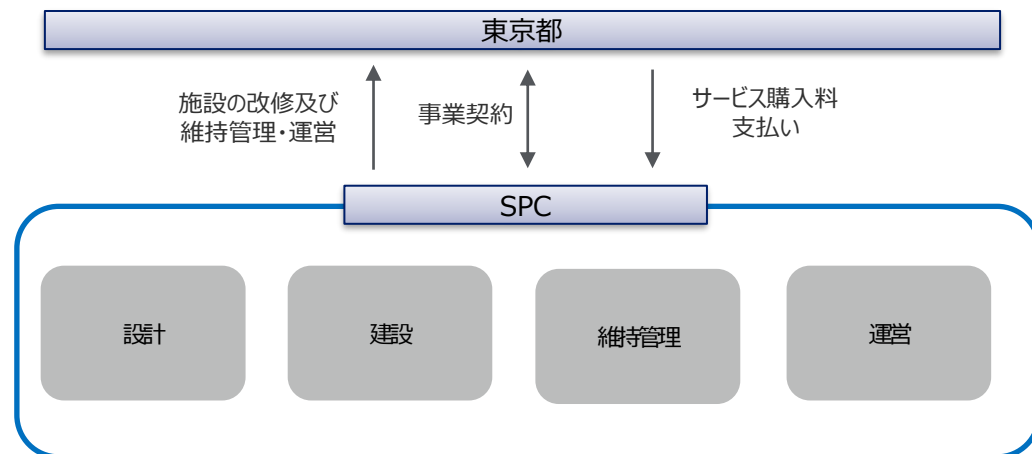
本事例では、学校施設をRO方式でコンバージョン。改修提案は民間事業者任せるとし、運営後も設備投資等を実施する等、サービス・集客向上を実現している

＜参考＞東京都「東京都多摩地域ユース・プラザ（仮称）整備等事業」

○事業の基本情報

自治体名称	・ 東京都
人口	・ 約14,000,000人（2021年6月1日現在）
施設名称	・ 東京都多摩地域ユース・プラザ
所在地	・ 東京都八王子市川町55番地
利用者数	・ 約18.5万人
施設所有者	・ 東京都
施設運営者	・ 京王ユース・プラザ株式会社 代表企業：京王電鉄株式会社
事業方式	・ PFI事業／RO方式
事業期間	・ 平成15年6月～平成27年3月

○事業スキームのイメージ



- ・ 都内7カ所に設置され老朽化した「青年の家」に代わる新たな社会教育施設を再整備し、文化・学習施設、宿泊施設等に及び維持管理・運営業務を実施
- ・ 利用料金の柔軟な設定等、効果的な施設運営を重視し、行政財産を用途廃止した後、普通財産としてSPCに無償で貸し付けて運営（10年間）
- ・ 事業者は集客のための設備投資等を適宜実施（屋外の遊具設置や体験施設を設置）し、サービス向上を実現
- ・ 契約時にVFMを確認しており、実際の運営も事業提案書の想定稼働率とほぼ同等、それ以上の稼働率で運営されて、第二期事業に移行
- ・ 第二期事業の事業手法を検討した結果、当初事業において財政負担の軽減及び利用者増加の効果が確認されたため、次期事業においてもPFI手法（RO方式）を採用することとした
- ・ 次期事業は「施設の改修」業務が削除されているが、「施設の維持管理」業務に「事業期間中の計画的な修繕業務」が追加されており、SPCと東京都が連携して施設の老朽化対応を行っている

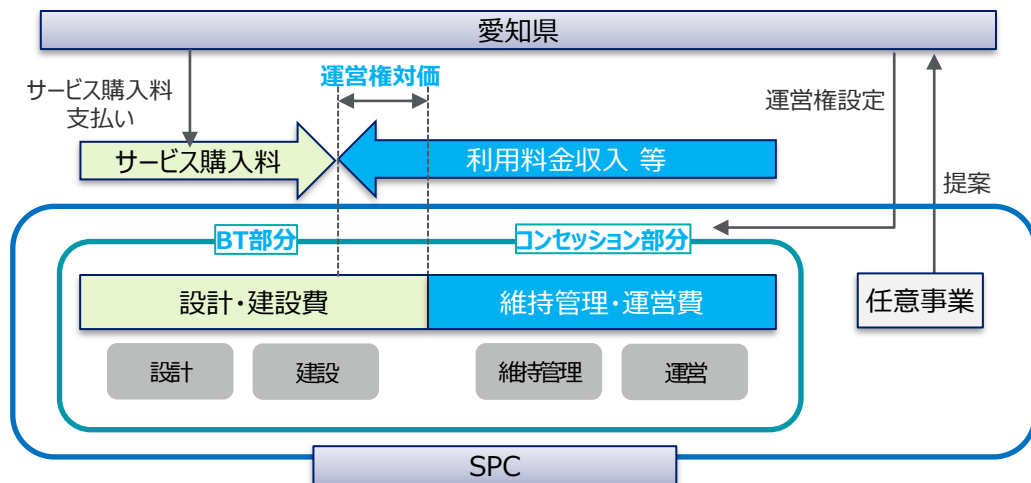
本事例では、施設整備にコンセッション方式を組み合わせることで、財政負担を圧迫することなく、施設の魅力向上、競争力の確保を実現している

<参考> 愛知県「愛知県新体育館整備・運営等事業」

○事業の基本情報

自治体名称	・ 愛知県
人口	・ 7,527,800人（2021年6月1日現在）
施設名称	・ 愛知県新体育館
所在地	・ 愛知県名古屋市北区名城公園一丁目地内（名城公園北園の一部）
利用者数	・ -（新設）
施設所有者	・ 愛知県
施設運営者	・ Aichi Smart Arena 代表企業：【整備時】前田建設工業、【運営時】N T T ドコモ
事業方式	・ PFI事業／BT+コンセッション方式
事業期間	・ 令和3年6月～令和37年3月

○事業スキームのイメージ



- 施設の民間整備を事業者が自らの提案をもとに新体育館の設計・建設を行った後、県に新体育館の所有権を移転するBT方式、施設の管理運営をコンセッション方式とし、両者を特定事業とした一体の事業として設計
- 入札方法については、設計・建設費相当額だけで約400億円である事業費に対して、予定価格を200億円に設定し、設計・建設費相当額と応札金額の差額相当額を運営権対価としている
- 運営権対価として約200億円が想定されているため、事業期間を通じて、この金額を上回る収益を生み出す必要がある仕組みとされており、当該事業では相当に企画力・運営力のある事業者でなければ応札できない、極めて強く運営を重視した事業となっている
- 実際の落札者の提案は、最新のテクノロジーの積極的な導入を推進するなど、要求水準を上回る世界最高水準の施設整備（想定的设计・建設費相当額以上）の提案を引き出している。一方、施設整備時に付加価値を高めることによって、運営の収益性を高める計画となっており、想定以上の運営権対価の提案を引き出したことで、応札額は予定価格内に収まっている
- また、施設整備時と運営時に主体となるプレイヤーが異なることから、運営開始後に代表企業の変更も容認されている

本事例では、事業開始当初に大規模な増築・改修等のバリューアップを実施することで、収益性を高めるとともに、行政財産である土地を活用したホテル誘致等を計画している

＜参考＞静岡県「富士山静岡空港特定運営事業」

○事業の基本情報

自治体名称	・ 静岡県
人口	・ 約3,650,000人（2021年6月1日現在）
施設名称	・ 富士山静岡空港
所在地	・ 所在地：静岡県島田市湯日、静岡県牧之原市坂口 ・ 現在の富士山静岡空港の区域：1,942,205.58 ㎡ ・ 事業場所に含める空港周囲部の区域：約350,000 ㎡
利用者数	・ 約61万人（2016年度／平成28年度）
施設所有者	・ 静岡県
施設運営者	・ 三菱地所・東急電鉄グループ 代表企業：三菱地所株式会社
事業方式	・ PFI事業／コンセッション方式（事業開始当初に大規模な増築・改修を実施）
事業期間	・ 平成30年11月～令和21 年3 月31 日(20年間の期間延長オプション付き)

○事業開始時の大規模増築・改修によるバリューアップの概要



- ・ 富士山静岡空港の管理運営に係る県収支（コンセッション方式導入前の指定管理者制度時）は、支出が収入を上回り県費を投入している状況が続いていた（平成28年度：▲598百万円）が、コンセッション方式の導入により、県費の投入がゼロとなった事例
- ・ 空港の国内外線の機能を集約し、国際線の機能を強化するという目的のもと、事業開始当初に大規模な増築を実施。本件増築工事の工程に合わせて、ターミナルビル本体改修工事等のバリューアップを実施（国際線の最大1時間3便発着に対応、ラウンジ・礼拝室などの設置、飲食・物販スペースの拡充等）
- ・ 上記バリューアップのもと、利用者を増やし、直営売店やテナントの売り上げ、着陸料収入など、空港運営を採算ベースに乗せる計画としており、年間搭乗者数の倍増（135万人）を目指した計画
- ・ また、これにより、一定の県負担を予定していた滑走路等の更新投資（更新及び修繕）は、運営権者の負担（税抜16.8億円）とする提案に加えて、運営権対価を10億円とする計画となっており、県財政の大幅な改善にも寄与している
- ・ さらには、県が所有権を有する空港用地及び建物の行政財産貸付契約に基づく使用貸借権が運営権者に与えられており、空港西側エリアへのホテル誘致も検討している

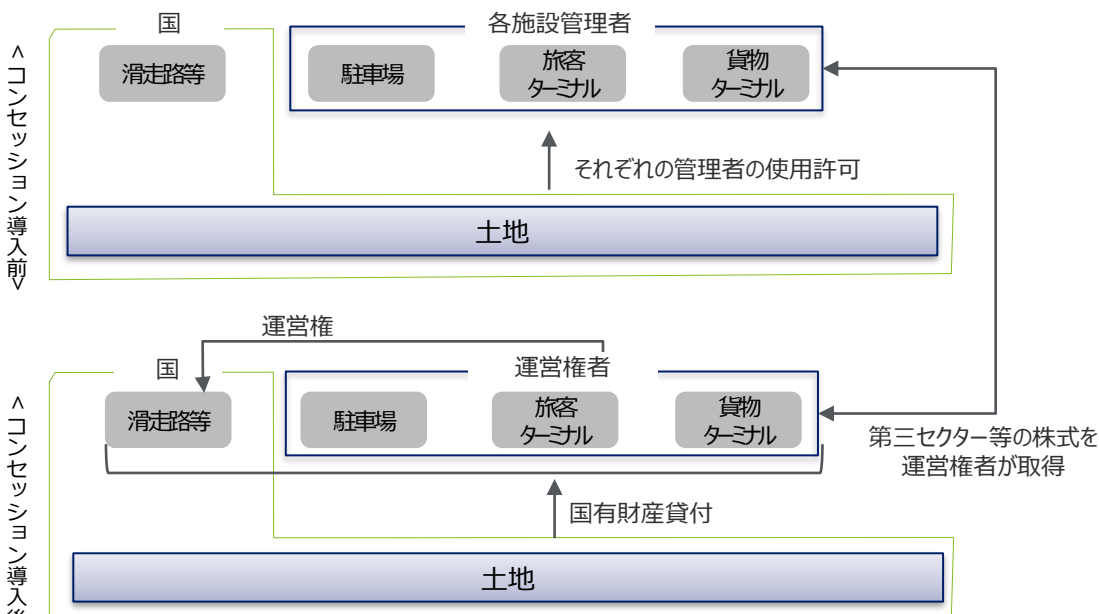
本事例では、国が土地等の所有権を留保しつつ、滑走路等の航空系事業と土地に運営権を設定し、運営権者が非航空系事業も含め、一体経営している

＜参考＞国土交通省「仙台空港特定運営事業」

○事業の基本情報

発注者	・ 国土交通省
施設名称	・ 仙台国際空港
所在地	・ 所在地：宮城県名取市下増田字南原
利用者数	・ 約371万人（2019年度） ※コンセッション前 約311万人（2015年度）
施設所有者	・ 国
施設運営者	・ 仙台国際空港株式会社 代表企業：東急株式会社
事業方式	・ PFI事業／コンセッション方式
事業期間	・ 平成28年7月1日～令和27年11月30日(30年間の期間延長オプション付き)

○仙台空港のコンセッション導入前後の権利関係



- ・ 本事業は、「土地及び滑走路等の空港関連施設の所有権を国等が保有したまま、民間事業者に、着陸料等の収受を含め可能な限り自由な空港運営を行う権利を付与」
- ・ また、土地は全て国有財産であり、財産の分類としては行政財産にあたるが、運営権者が事業期間中は自由に土地を使用できるように土地に対しても運営権を設定しており、国の承認のもと、運営権者が運営開始後、第三者との間で新たに土地の貸付契約を締結することが可能
- ・ 運営権者は、既存の空港基本施設の増改築を行うことが可能となっているほか、土地貸付業務も可能となっており、将来的には、エアポートホテルの誘致や貨物ビルの増設も計画されている



出所：仙台空港の30年後の将来イメージ＜マスタープラン＞

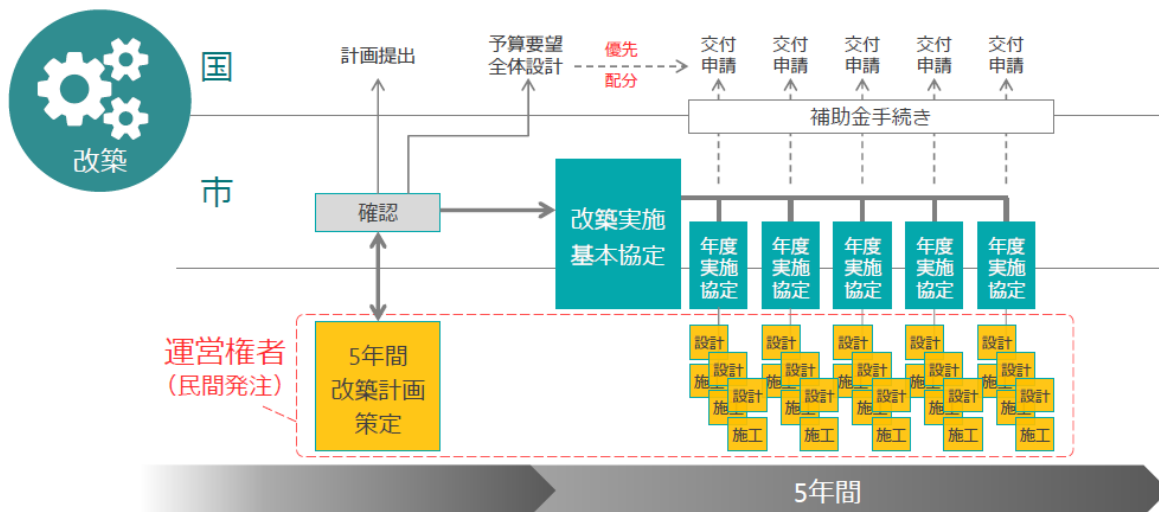
浜松市の下水処理場コンセッションでは、実施契約及び協定を組合せることで、将来の公共から民間への改築更新に係る支出の柔軟性を確保しています

＜参考＞ 浜松市「浜松下水処理場コンセッション事業」

○事業の基本情報

自治体名称	・ 静岡県浜松市
人口	・ 802,856人（2019年10月1日現在）
施設名称	・ 西遠浄化センター他、ポンプ場 2 施設
所在地	・ 浜松市南区松島町2552-1ほか
利用者数	・ - 市内処理水量の約 5 割を占める最大の処理区
施設所有者	・ 浜松市
施設運営者	・ 《ヴェオリア・J F E エンジ・オリックス・東急建設・須山建設グループ》 代表企業：ヴェオリア・ジャパン株式会社
事業方式	・ PFI事業／コンセッション方式
事業期間	・ 平成30年4月～令和20年3月

○改築に係るイメージ



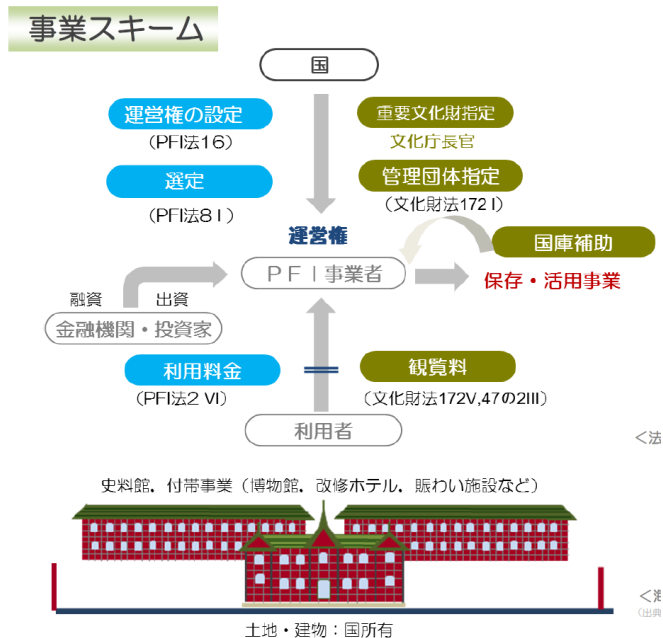
- ・ 下水道の改築更新工事にあたっては、国による国庫補助金（国→市）を活用する必要があるが、国による国庫補助金については、将来の支出について債務負担を設定することが不可能
- ・ そのため、当初運営権実施契約に規定された改築更新に係る契約額を上限として、市と運営権者は、運営権者が策定した5年間の改築計画を基に、「改築実施基本協定」を締結し、さらに年度単位の改築業務内容について「年度実施協定」を締結することとした（上記は、PFI事業が国の一括設計審査（全体設計）の対象となったことで5年単位の審査・申請が可能となったことも影響している）
- ・ 上記スキームにより、浜松市における下水道コンセッションでは運営権者に長期にわたる改築業務を一括して委ねることで、計画策定・設計・施工を運営権者に一気通貫で実施させることが可能となった
- ・ また、改築更新費の一部（10%）については、運営権者の資金が活用される条件となっており、改築更新費をできるだけコスト削減するためのインセンティブ上の工夫が講じられている

法務省では、歴史的建造物の保存・活用に運営権を活用し、管理運営を行わせるとともに、付帯事業として宿泊事業を実施させています

＜参考＞法務省「旧奈良監獄保存・活用事業」

○事業の基本情報

管理者名称	・ 法務省
事業名称	・ 旧奈良監獄保存・活用事業
所在地	・ 奈良県奈良市
施設所有者	・ 法務省
施設運営者	・ 《旧奈良監獄保存活用株式会社》 代表企業：住友商事、構成員：清水建設（ほか）
事業方式	・ PFI事業／コンセッション方式
事業期間	・ 2021年4月～2050年3月まで（最長2085年3月まで）【30年＋30年間の延長オプション付き】



- ・ 2017年3月末に閉所した法務省が保有する旧奈良監獄を保存・活用することを目的として、文化財建造物の耐震改修および史料館運営に加え、文化財の保存に支障のない範囲で、史料館展示業務に直接利用しない部分（土地を含む）を活用した付帯事業の提案を可能とした事業である
- ・ 1908年に完成したレンガ造りの歴史的建造物で、敷地面積は10.6万㎡、2016年には国の重要文化財として指定を受けている
- ・ 運営事業者は、旧奈良監獄の赤レンガ建造物を活かした日本初の監獄ホテルを計画しており、当初はソーレグループが事業化を行っていたが、最終的に、ホテル運営者として（株）星野リゾートの参入が決定した
- ・ 運営権対価は6,000万円であるが、上記とは別に、民間資金を活用して歴史的建造物の改修及びホテル宿泊施設の整備を行う
- ・ 国有財産は土地・建物ともに無償貸付している



国交省が保有する海の中道生態博物館では、民間資金等を活用した改修及び独立採算による運営が行われています

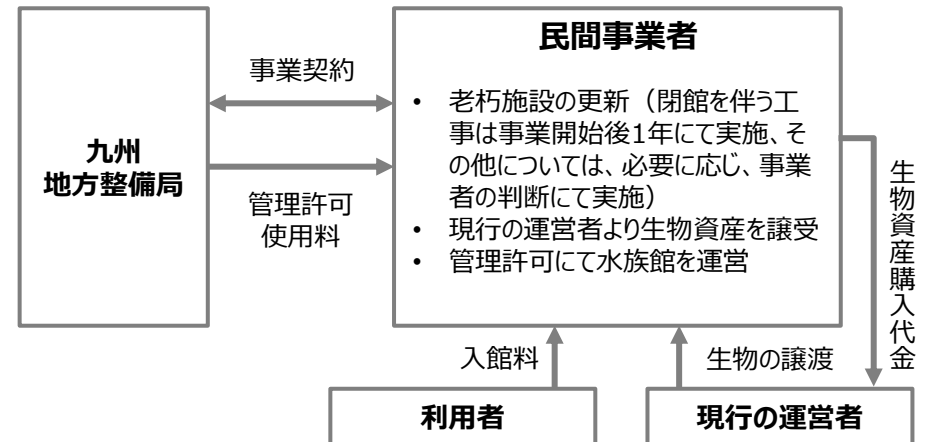
<参考> 国土交通省九州地方整備局「海の中道生態博物館改修運営事業」

○事業の基本情報

管理者名称	・ 国土交通省九州整備局
施設名称	・ 海の中道生体博物館
所在地	・ 福岡県福岡市
施設所有者	・ 国土交通省
施設運営者	・ 代表企業：海の中道海洋生態科学館、構成員：西鉄ビルマネジメント ほか
事業方式	・ PFI事業（RO方式【管理許可】）
事業期間	・ 2016年年4月～（運営期間 20年）



- ・ URが実施していた「特定公園施設事業（国営公園内の有料公園施設の整備・運営事業）」について、独立行政法人改革の一環として、平成30年までに廃止することが決定。
- ・ 老朽化した施設の更新を含む施設の運営維持管理を行う民間事業者を選定。民間事業者は、現在の運営事業者より有償にて水族館の生物資産を購入する必要あり。
- ・ 民間事業者は、管理許可料を支払いつつ、改築更新費用を含む全ての費用を独立採算により賄う。



富士河口湖町では、県からの施設移管時に独立採算事業化を達成しています

<参考> 富士河口湖町「本栖湖スポーツセンター管理運営事業」

○事業の基本情報

自治体名称	・ 山梨県南都留郡富士河口湖町
人口	・ 26,657人（2019年12月1日現在）
施設名称	・ 本栖湖スポーツセンター
所在地	・ 山梨県南都留郡富士河口湖町本栖210
宿泊収容人数	・ 通常定員：233名、最大定員：263名
施設所有者	・ 富士河口湖町
施設運営者	・ 株式会社R.project
指定管理期間	・ 2016年4月1日～2036年3月31日（20年）



- ・ 山梨県営のスポーツセンターを地元自治体に移譲する際に指定管理者を変更し、自治体の負担減少とサービス水準の向上を達成した事業であり、移譲検討の準備段階に係る計画及び地域対話においてR.projectが一貫して関わっており、その後、非公募による指定管理者の指定となっている
- ・ 県営の際は10百万円を超える指定管理料を支払っていたところ、町に移譲されたのちは独立採算化し、プロフィットシェアの協定を締結している
- ・ なお、移譲時に耐震改修に伴う整備に関する事業費を山梨県、オリンピック対応の天然芝グラウンドを富士河口湖町、その他内装、設備等について指定管理者がそれぞれ負担した
- ・ 指定管理者は本事業にあわせ隣接地でキャンプ事業を実施している

